

## Richtlijnen Klantgerichtheid



Richtlijnen Klantgerichtheid  
Waalwijk, 11 mei 2016

© Copyright 2016, Customer Value Score Foundation.  
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

---

1.	Inleiding .....	4
2.	Achtergrond .....	5
3.	Richtlijnen Klantgerichtheid .....	6
3.1.	Organisatieprofielen.....	6
3.2.	Fase 1: Bepalen van de huidige mate van klantgerichtheid.....	7
3.3.	Fase 2: Opstellen of aanscherpen van werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid .....	8
3.3.1.	Service .....	9
3.3.2.	Kwaliteit .....	9
3.3.3.	Uitstraling.....	9
3.3.4.	Betrouwbaarheid.....	9
3.3.5.	Competentie .....	9
3.3.6.	Afhandeling.....	9
3.3.7.	Communicatie.....	10
3.3.7.1.	Externe communicatie .....	10
3.3.7.2.	Interne communicatie .....	10
3.3.8.	CRM.....	10
3.3.9.	Verwachtingsmanagement .....	11
3.4.	Fase 3: Verrichten van onderzoek onder klanten en medewerkers.....	11
3.4.1.	Onderzoeksaanpak.....	11
3.4.2.	Onderzoeksrapport .....	12
3.5.	Fase 4: Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van de meting .	13
3.5.1.	Maatregelen tijdens en vlak na de meting .....	13
3.5.2.	Communicatie van de resultaten van de meting .....	14
3.5.3.	Verbeteracties na de meting.....	15
3.6.	Fase 5: Controleren van klantgerichtheid.....	15
3.7.	Fase 6: Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van audits.....	16
3.7.1.	Communicatie van de resultaten van de audits .....	16
3.7.2.	Verbeteracties na de audits .....	16
	Bijlage - literatuurlijst.....	17
	Bijlage - definities .....	18

# 1. Inleiding

---

Voor u liggen de Richtlijnen Klantgerichtheid. Deze richtlijnen zijn tot stand gekomen door de Customer Value Score Foundation, een initiatief van Management Instituut Nederland in samenwerking met Kiwa Nederland b.v.

Leden van de Customer Value Score Foundation (in alfabetische volgorde):

- Dhr. W. Graafmans
- Dhr. drs. O. van Gulp
- Dhr. D. van Kemenade

Leden van het College van Deskundigen van de Customer Value Score Foundation (in alfabetische volgorde):

- Dhr. prof. dr. R. Frambach
- Dhr. W. Peeters
- Dhr. prof. dr. W. Reijnders
- Mw. F. Smits
- Dhr. D. Waterloo

Adviserende leden van het College van Deskundigen van de Customer Value Score Foundation (in alfabetische volgorde):

- Mw. S. Hesdal
- Mw. drs. B. Makatini
- Mw. drs. P. van Mastrigt

Deze richtlijnen zijn gevalideerd aan de hand van proefaudits bij:

- Royal HaskoningDHV
- Smurfit Kappa

## 2. Achtergrond

---

Zowel uit de theorie als uit de praktijk blijkt het nut van klantgerichtheid<sup>i</sup>. Organisaties waarvan de klanten tevreden<sup>ii</sup> en loyaal zijn én bereid zijn tot het aanbevelen van de organisatie bij anderen, blijken meer succesvol in termen van omzet en winstmarge dan organisaties die hier niet of slechts ten dele in slagen.

Om klantgerichtheid te monitoren en in te spelen op de wensen en behoeften van klanten, worden steeds vaker klanttevredenheidsonderzoeken verricht. Organisaties die dit serieus nemen, hebben niet alleen aandacht voor de meting *an sich*. Zij hebben bovenal aandacht voor de opvolging en borging van de resultaten. Dit laatste in termen van opleiding, training en ontwikkeling van mensen en in verbetering van processen en systemen etc.

Het optimaal combineren van meten, borgen en verankeren van klantgerichtheid is een specialisme op zich. Hiertoe zijn richtlijnen nodig waarop wordt getoetst dan wel gecertificeerd. Dergelijke richtlijnen zorgen voor meer onafhankelijkheid en uniformiteit en leveren een belangrijke bijdrage aan het toekomstige succes van een organisatie. Om hierin te voorzien, is door de Customer Value Score Foundation het Certificaat Klantgerichtheid opgesteld. De stichting toetst en certificeert leveranciers op basis van de Richtlijnen Klantgerichtheid die in hoofdstuk drie nader worden omschreven.

## 3. Richtlijnen Klantgerichtheid

---

Om in aanmerking te komen voor het Certificaat Klantgerichtheid, dient u de volgende fases te doorlopen:

- Nulmeting om de huidige mate van klantgerichtheid te bepalen
- Opstellen of aanscherpen van werkwijzen<sup>iii</sup> ten behoeve van klantgerichtheid
- Verrichten van onderzoek onder klanten en medewerkers
- Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van meting
- Controleren van klantgerichtheid (interne en externe audit)
- Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van audits

Het Certificaat Klantgerichtheid kent drie classificaties: brons, zilver en goud. Een organisatie die aan de basisvoorwaarden voldoet, ontvangt het bronzen Certificaat Klantgerichtheid. Indien een organisatie ook aan een aantal aanvullende voorwaarden voldoet, ontvangt deze het zilveren Certificaat Klantgerichtheid. Indien een organisatie aan alle voorwaarden voldoet, ontvangt deze het gouden Certificaat Klantgerichtheid.

### 3.1. Organisatieprofielen

Hieronder volgt een globale beschrijving van de profielen brons, zilver en goud:

#### *Brons*

Een organisatie voldoet aan brons indien er normen, afspraken en werkwijzen zijn op het gebied van klantgerichtheid. Deze zijn louter geëxpliciteerd voor medewerkers en mede gebaseerd op vakliteratuur, opleidingen, cursussen en workshops met betrekking tot klantgerichtheid en marketing. Een 'bronzen organisatie' kenmerkt zich door statische vaardigheden die zijn gericht op het identificeren en vervullen van klantbehoeften.

#### *Zilver*

Een organisatie voldoet aan zilver indien de normen en afspraken ook geëxpliciteerd zijn voor klanten. Een organisatie doet daarmee expliciete beloften aan de klant. Daarnaast achterhaalt een dergelijke organisatie de manifeste behoeften (verwachtingen) van de klant en evalueert op gestructureerde wijze of aan de wensen van de klant is voldaan. De organisatie is reactief en past zich aan naar aanleiding van veranderende (markt)omstandigheden. Een 'zilveren' organisatie kenmerkt zich dan ook door dynamische vaardigheden en leert aan de hand van *best practices*.

#### *Goud*

Een organisatie voldoet aan goud indien de normen en afspraken ook geëxpliciteerd zijn voor prospects. Een organisatie doet daarmee expliciete beloften aan ook de potentiële klant. Daarnaast worden niet alleen de manifeste, maar ook de latente behoeften van de klant achterhaald. Een dergelijke organisatie is proactief en anticipeert op veranderende (markt)omstandigheden. Een 'gouden' organisatie kenmerkt zich dan ook door adaptieve vaardigheden en leert aan de hand van experimenten.

### 3.2. Fase 1: Bepalen van de huidige mate van klantgerichtheid

Voordat u aan de slag gaat met het opstellen of aanscherpen van werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid, stelt u de huidige mate van klantgerichtheid vast aan de hand van een nulmeting. Zo weet u:

- of uw organisatie in de huidige staat in aanmerking komt voor het Certificaat Klantgerichtheid;
- indien uw organisatie in de huidige staat in aanmerking komt voor het Certificaat Klantgerichtheid, om welk edelmetaal dat gaat;
- indien uw organisatie in de huidige staat in aanmerking komt voor het Certificaat Klantgerichtheid, wat er dient te gebeuren om voor een ander edelmetaal in aanmerking te komen;
- indien uw organisatie in de huidige staat nog niet in aanmerking komt voor het Certificaat Klantgerichtheid, wat dient te gebeuren om daarvoor wel in aanmerking te komen.

Voor de nulmeting en de latere interne audit dient een kwaliteitscoördinator binnen de organisatie te worden aangesteld. De kwaliteitscoördinator verricht minimaal jaarlijks een interne audit, bewaakt de kwaliteitsnormen en informeert de organisatie over de certificering. Tijdens de interne audit wordt de organisatie gecontroleerd op onder andere de volgende punten. In alle gevallen dienen deze aantoonbaar te zijn:

#### Vaststellen van werkwijzen van klantgerichtheid:

- In hoeverre zijn er werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid?
- Wat zijn die werkwijzen?
- In hoeverre zijn medewerkers bekend met die werkwijzen?

#### Metten van klantgerichtheid:

- In hoeverre wordt er klantenonderzoek verricht?
- In hoeverre wordt dit onderzoek door een onafhankelijk en geaccrediteerd onderzoeksbureau uitgevoerd?
- Is er een onderzoeksrapport?
- Wat zijn de resultaten van het onderzoek?

#### Opvolgen en borgen van resultaten:

- Hoe worden de resultaten van het onderzoek gecommuniceerd?
- In hoeverre zijn medewerkers bekend met de resultaten van het onderzoek?
- In hoeverre zijn klanten bekend met de resultaten van het onderzoek?
- In hoeverre worden er maatregelen getroffen om de resultaten te verbeteren?

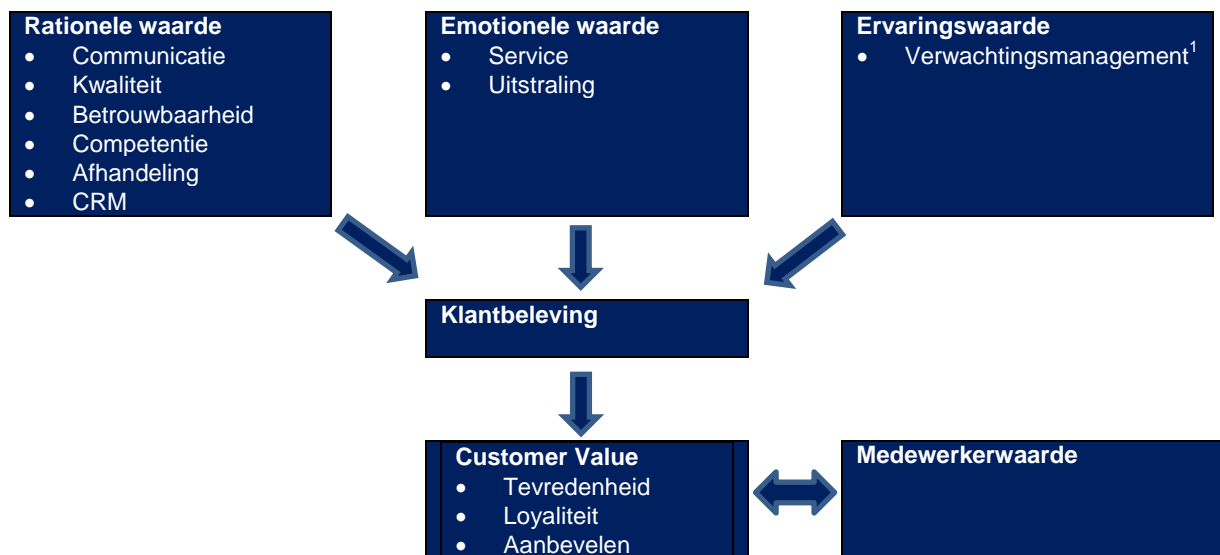
### 3.3. Fase 2: Opstellen of aanscherpen van werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid

#### *Brons*

Het opstellen of aanscherpen van werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid dient tenminste op de volgende gebieden (dimensies) te gebeuren:

1. Service
2. Kwaliteit
3. Uitstraling
4. Betrouwbaarheid
5. Competentie
6. Afhandeling
7. Communicatie: externe en interne communicatie
8. CRM

Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor brons. Deze dimensies zijn ondermeer gebaseerd op de rationale, emotionele en ervaringswaarde die volgens Van de Perre & Kuijlen (2009) de klantbeleving<sup>iv</sup> bepalen en de Value Profit Chain van Heskett, Sasser en Schlesinger (2003).



In de volgende subparagrafen worden deze dimensies nader toegelicht.

#### *Zilver*

Service, Kwaliteit, Uitstraling, Betrouwbaarheid, Competentie, Afhandeling en Externe communicatie worden periodiek beoordeeld door klanten. Dit gebeurt in het kader van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Het rapportcijfer voor een dimensie is minimaal een 7 of is met minimaal 10 procentpunten verbeterd ten opzichte van de vorige meting.

Daarnaast vindt er periodiek een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) plaats. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

<sup>1</sup> Met Verwachtingsmanagement komt een organisatie in aanmerking voor zilver. Deze dimensie wordt nader toegelicht in paragraaf 3.3.9.



### *Goud*

Het KTO wordt gecombineerd met een spiegelonderzoek onder medewerkers met klantcontact. Aan medewerkers wordt gevraagd om de vragenlijst (dezelfde vragenlijst als de klanten hebben ontvangen) in te vullen zoals zij verwachten dat klanten deze invullen. Vervolgens wordt het perspectief van de medewerkers vergeleken met dat van de klanten. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
Uniforme werkwijzen op het gebied van Service, Kwaliteit, Uitstraling, Betrouwbaarheid, Competentie, Afhandeling en Externe communicatie	X		
Periodieke beoordeling van Service, Kwaliteit, Uitstraling, Betrouwbaarheid, Competentie, Afhandeling en Externe communicatie onder klanten in het kader van een KTO		X	
MTO dat periodiek wordt afgenomen		X	
Het rapportcijfer dat klanten geven voor een dimensie, is minimaal een 7 of is met minimaal 10 procentpunten verbeterd ten opzichte van de vorige meting		X	
KTO in combinatie met spiegelonderzoek onder medewerkers met klantcontact			X

#### *3.3.1. Service*

Er zijn servicenormen of uniforme werkwijzen met betrekking tot service in termen van afspraken met de klant (b.v. in de offerte) en bejegening van de klant.

#### *3.3.2. Kwaliteit*

Er zijn kwaliteitseisen aan een product of dienst.

#### *3.3.3. Uitstraling*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot uitstraling in termen van communicatie, medewerkers, werkomgeving en beeld (identiteit, imago en reputatie) van de organisatie. Daarnaast is de klant dan wel klantgerichtheid opgenomen in de missie of visie.

#### *3.3.4. Betrouwbaarheid*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot betrouwbaarheid in termen van transparantie, nakomen van afspraken en de offerte. Daarnaast is een organisatie aangesloten bij een (branche)vereniging.

#### *3.3.5. Competentie*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot de competentie van de medewerker in termen van kennis, vaardigheden, ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden.

#### *3.3.6. Afhandeling*

Er zijn uniforme werkwijzen over afhandeling in termen van algemene voorwaarden met betrekking tot aflevering en facturering.

### 3.3.7. Communicatie

De organisatie stelt werkwijzen vast en voert deze in op het gebied van zowel externe als interne communicatie.

#### 3.3.7.1. Externe communicatie

##### *Brons*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot de externe communicatie in termen van informatie over een product of dienst, (aan)vragen of wijzigingen van een product of dienst en omgaan met problemen of klachten.

#### 3.3.7.2. Interne communicatie

##### *Brons*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot de interne communicatie in termen van communicatie over resultaten, nieuws, ontwikkelingen en informatie over onderzoek onder klanten en medewerkers.

##### *Zilver*

De interne communicatie wordt periodiek geëvalueerd onder medewerkers. Dit gebeurt in het kader van een MTO. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

##### *Goud*

Medewerkers zijn bekend met de uniforme werkwijzen met betrekking tot de communicatie over resultaten, nieuws, ontwikkelingen en informatie over onderzoek onder klanten en medewerkers. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
Uniforme werkwijzen met betrekking tot de communicatie over resultaten, nieuws, ontwikkelingen en informatie over onderzoek onder klanten en medewerkers	X		
Periodieke beoordeling van de interne communicatie in het kader van een MTO		X	
Medewerkers zijn bekend met de werkwijzen met betrekking tot de communicatie over resultaten, nieuws, ontwikkelingen en informatie over onderzoek onder klanten en medewerkers			X

### 3.3.8. CRM<sup>v</sup>

##### *Brons*

Er zijn uniforme werkwijzen met betrekking tot het registreren en onderhouden van klantgegevens (zoals een CRM-systeem). Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor brons.

##### *Zilver*

De organisatie analyseert gegevens uit het CRM-systeem voor intern gebruik. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

##### *Goud*

De organisatie analyseert gegevens uit het CRM-systeem voor extern gebruik. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
Uniforme werkwijzen met betrekking tot het registreren en onderhouden van klantgegevens	X		
De organisatie analyseert gegevens uit het CRM-systeem voor intern gebruik		X	
De organisatie analyseert gegevens uit het CRM-systeem voor extern gebruik			X

### 3.3.9. Verwachtingsmanagement

#### Zilver

De organisatie achterhaalt de manifeste behoeften (verwachtingen) van de klant. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

#### Goud

De organisatie achterhaalt ook de latente behoeften van de klant. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
De organisatie achterhaalt manifeste behoeften (verwachtingen) van de klant		X	
De organisatie achterhaalt ook de latente behoeften van de klant			X

## 3.4. Fase 3: Verrichten van onderzoek onder klanten en medewerkers

Om klantgerichtheid te meten, is het verrichten van klantenonderzoek noodzakelijk. Hiertoe wordt in de eerste plaats een onderzoekscoördinator aangesteld. De onderzoekscoördinator:

- is zowel intern als extern aanspreekpunt met betrekking tot de meting;
- selecteert een onafhankelijk en door de Customer Value Score Foundation geaccrediteerd onderzoeksbureau dat de klantgerichtheid van de organisatie meet;
- beheert het onderzoeksrapport;
- zorgt ervoor dat de organisatie geïnformeerd wordt over de start en de resultaten van alle onderzoeken.

### 3.4.1. Onderzoeksaanpak

In de tweede plaats wordt de onderzoeksaanpak gekozen. Ongeacht de aanpak dient een onderzoek aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- het onderzoek wordt uitgevoerd door een onderzoeksbureau dat lid is van de MOA (vereniging van bedrijven en instellingen die zich bezighouden met Market Research, Digital Analytics, Marketing Intelligence en Beleidsonderzoek) én dat is geaccrediteerd door de Customer Value Score Foundation;
- het onderzoeksbureau is verantwoordelijk voor het opstellen van de vragenlijst, het veldwerk en het onderzoeksrapport (in overleg met de onderzoekscoördinator). Deze afspraken zijn in de getekende offerte vastgelegd.

#### Brons

Om in aanmerking te komen voor brons, periodiek wordt gekeken of klanten tevreden, loyaal zijn en bereid zijn tot het aanbevelen van de organisatie bij anderen. Deze aspecten (Tevredenheid, Loyaliteit en Aanbevelen) worden ieder middels één vraag op een schaal van 0 tot en met 10 gemeten onder klanten. Het gemiddelde van deze drie cijfers is de zogeheten Customer Value Score (CVS)<sup>vi</sup>.

De CVS is minimaal een 7 of is met minimaal 10 procentpunten verbeterd ten opzichte van de vorige meting. Voorwaarden hiertoe is dat respondenten de mogelijkheid wordt geboden om al dan niet anoniem te zijn en dat de geaggregeerde resultaten worden teruggekoppeld aan klanten en medewerkers.

#### *Zilver*

De organisatie neemt periodiek een KTO af, waarin vragen zijn opgenomen met betrekking tot service, kwaliteit, uitstraling, betrouwbaarheid, competentie, afhandeling en externe communicatie. Voorwaarden hiertoe is dat respondenten de mogelijkheid wordt geboden om al dan niet anoniem te zijn en dat de geaggregeerde resultaten worden teruggekoppeld aan klanten en medewerkers.

Daarnaast wordt er periodiek een MTO gehouden, waarbij ondermeer de interne communicatie aan bod komt. Voorwaarden hiertoe zijn dat de respondenten anoniem zijn en de geaggregeerde resultaten worden teruggekoppeld aan de medewerkers. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

#### *Goud*

De organisatie neemt periodiek een klantenonderzoek af in combinatie met een spiegelonderzoek onder medewerkers met klantcontact. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
<i>Customer Value Score (CVS)</i>			
11-puntschaal (0-10)	X		
Mogelijkheid tot al dan niet anoniem zijn	X		
Terugkoppeling van geaggregeerde resultaten aan klanten en medewerkers	X		
<i>Medewerkersonderzoek (MTO):</i>			
Vragen met betrekking tot tenminste interne communicatie		X	
Anoniem		X	
Terugkoppeling van geaggregeerde resultaten aan medewerkers		X	
<i>Klantenonderzoek (KTO):</i>			
Vragen met betrekking tot service, kwaliteit, uitstraling, betrouwbaarheid, competentie, afhandeling, communicatie, verwachtingsmanagement en CRM			
Mogelijkheid tot al dan niet anoniem zijn		X	
Terugkoppeling van geaggregeerde resultaten aan klanten en medewerkers		X	
Spiegelonderzoek onder medewerkers met klantcontact			X

#### *3.4.2. Onderzoeksrapport*

Na afloop van een meting volgt er altijd een onderzoeksrapport. Dit rapport dient als leidraad ter controle van de klantgerichtheid van de organisatie bij zowel de interne als de externe audit en voor het vaststellen van verbeteracties.

### *Brons*

In het onderzoeksrapport zijn tenminste de volgende zaken opgenomen:

- Onderzoeksmethode (o.a. type onderzoek, wel / niet anoniem, frequentie);
- Responspercentage en betrouwbaarheidsniveau;
- Analyse op totaalniveau;
- Resultaten;
- Conclusies;
- Aanbevelingen;
- Vragenlijst (in de bijlage).

Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor brons.

### *Zilver*

De analyse wordt uitgebreid met een of meerdere uitsplitsingen naar ingelezen kenmerken (indien van toepassing en relevant). Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

### *Goud*

De analyse wordt uitgebreid met een of meerdere uitsplitsingen naar meting (indien van toepassing) en kenmerken op basis van ingevulde vragen (indien van toepassing en relevant). Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
Onderzoeksrapport met daarin tenminste onderzoeksmethode, responspercentage, betrouwbaarheidsniveau, resultaten, conclusies, aanbevelingen en vragenlijst (in de bijlage)	X		
Analyse op totaalniveau	X		
Analyse uitgesplitst naar ingelezen kenmerken (indien van toepassing en relevant)		X	
Analyse uitgesplitst naar meting (indien van toepassing)			X
Analyse uitgesplitst op basis van ingevulde vragen (indien van toepassing en relevant)			X

## **3.5. Fase 4: Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van de meting**

De organisatie neemt op meerdere momenten maatregelen om de klantgerichtheid te verbeteren. Dit gebeurt naar aanleiding van de resultaten uit de meting en de interne en de externe audit. Wat betreft de meting dient de organisatie:

- zowel tijdens als na het onderzoek actie te ondernemen naar haar klanten toe;
- de resultaten zowel intern als extern te communiceren;
- eventuele verbeteracties door te voeren.

### *3.5.1. Maatregelen tijdens en vlak na de meting*

In de vorige paragraaf is aangegeven dat respondenten in klantonderzoeken de mogelijkheid wordt geboden om al dan niet anoniem te zijn. Indien respondenten expliciet toestemming hebben gegeven om niet anoniem te zijn, dient er gebruik te worden gemaakt van *flagging*.

Voorafgaand aan het klantonderzoek stemmen de onderzoekscoördinator en het onderzoeksbureau af voor welke vraag dan wel vragen *flagging* wordt ingesteld en wie dergelijke berichten ontvangt.

### *Brons*

Als er tijdens het onderzoek sprake is van een promotor of detractor, ontvangt een daarvoor aangesteld persoon (b.v. de onderzoekscoördinator) direct na het invullen van de vragenlijst een e-mailbericht waarin vermeld is om wie en welke vraag dan wel vragen het gaat. Dit maakt het mogelijk dat de organisatie direct en gericht actie kan ondernemen als er sprake is van een kans of een klacht. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor brons.

### *Zilver*

Degene die dergelijke berichten ontvangt, stuurt deze binnen één week na *flagging* door naar de contactpersoon van de promotor of detractor. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor zilver.

### *Goud*

Binnen de organisatie wordt de opvolging van promotors en detractors bijgehouden. De opvolging wordt binnen één maand na *flagging* gerealiseerd. Daarnaast dient er een actieplan te worden geformuleerd bij mogelijke discrepanties tussen het KTO en het spiegelonderzoek. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor goud.

	Brons	Zilver	Goud
<i>Flagging</i>	X		
Doorsturen van promotors en detractors binnen één week na <i>flagging</i>		X	
Opvolgen van promotors en detractors binnen één maand na <i>flagging</i>			X
Actieplan bij mogelijke discrepanties tussen het KTO en het spiegelonderzoek			X

### *3.5.2. Communicatie van de resultaten van de meting*

Het intern en extern communiceren van de resultaten is een volgende belangrijke stap in het kader van het verbeteren van klantgerichtheid.

### *Brons*

In de eerste plaats worden de directie en het hoger management geïnformeerd aan de hand van een presentatie. De resultaten van de CVS worden teruggekoppeld aan klanten en medewerkers. Hiermee komt een organisatie in aanmerking voor brons.

### *Zilver*

De organisatie koppelt de resultaten van het KTO terug aan klanten en medewerkers. Daarnaast worden de resultaten van het MTO teruggekoppeld aan medewerkers.

### *Goud*

De organisatie koppelt de resultaten van het spiegelonderzoek terug aan medewerkers.

	Brons	Zilver	Goud
Presentatie van resultaten aan de directie en het hoger management	X		
Terugkoppeling van de resultaten van de CVS aan klanten en medewerkers	X		
Terugkoppeling van de resultaten van het KTO aan klanten en medewerkers		X	
Terugkoppeling van de resultaten van het MTO aan medewerkers		X	
Terugkoppeling van de resultaten van het spiegelonderzoek aan medewerkers			X

### 3.5.3. *Verbeteracties na de meting*

Uit de resultaten van de meting blijkt of de organisatie maatregelen dient te treffen om ervoor te zorgen dat de klantgerichtheid van de organisatie voldoet aan de gestelde eisen die nodig zijn voor het behalen van (een bepaald edelmetaal van) het Certificaat Klantgerichtheid.

Indien maatregelen nodig zijn, betreffen deze:

- verbeteracties op klantniveau;
- verbeteracties op verschillende niveaus binnen de organisatie (b.v. workshop voor de afdeling of opleiding aan medewerker);
- het aanscherpen of aanpassen van werkwijzen op het gebied van service, kwaliteit, uitstraling, betrouwbaarheid, competentie, afhandeling, communicatie, verwachtingsmanagement en CRM.

### 3.6. **Fase 5: Controleren van klantgerichtheid**

Om een organisatie te beoordelen op klantgerichtheid, worden audits georganiseerd: een interne en een externe audit. In de richtlijnen wordt alleen de interne audit besproken. Tijdens de interne audit controleert de kwaliteitscoördinator de organisatie op ondermeer de volgende punten. In alle gevallen dienen deze aantoonbaar te zijn:

#### Vaststellen van werkwijzen van klantgerichtheid:

- In hoeverre zijn er werkwijzen ten behoeve van klantgerichtheid?
- Wat zijn die werkwijzen?
- In hoeverre zijn medewerkers bekend met die werkwijzen?

#### Metten van klantgerichtheid:

- In hoeverre wordt er klantenonderzoek verricht?
- In hoeverre wordt dit onderzoek door een onafhankelijk en geaccrediteerd onderzoeksbureau uitgevoerd?
- Is er een onderzoeksrapport?
- Wat zijn de resultaten van het onderzoek?
- 

#### Opvolgen en borgen van resultaten:

- Hoe worden de resultaten van het onderzoek gecommuniceerd?
- In hoeverre zijn medewerkers bekend met de resultaten van het onderzoek?
- In hoeverre zijn klanten bekend met de resultaten van het onderzoek?
- In hoeverre worden er maatregelen getroffen om de resultaten te verbeteren?

### **3.7. Fase 6: Maatregelen om klantgerichtheid te verbeteren naar aanleiding van audits**

Na de audits communiceert de organisatie de resultaten van de audit en te publiceren en eventuele verbeteracties door te voeren.

#### *3.7.1. Communicatie van de resultaten van de audits*

Het communiceren van de resultaten is een volgende belangrijke stap in het kader van het verbeteren van klantgerichtheid. In de eerste plaats worden de directie en het hoger management geïnformeerd door de kwaliteitscoördinator. De wijze waarop overige medewerkers worden geïnformeerd, stelt de organisatie vast.

#### *3.7.2. Verbeteracties na de audits*

De organisatie legt en stelt deze maatregelen vast. Uit de resultaten van de audits blijkt of de organisatie maatregelen dient te treffen om ervoor te zorgen dat de klantgerichtheid van de organisatie voldoet aan de gestelde eisen die nodig zijn voor het behalen van (een bepaald edelmetaal van) het Certificaat Klantgerichtheid. Indien maatregelen nodig zijn voor het behalen van (een bepaald edelmetaal van) het Certificaat Klantgerichtheid, betreffen deze:

- verbeteracties op verschillende niveaus binnen de organisatie (b.v. workshop voor de afdeling of opleiding aan medewerker);
- het aanscherpen of aanpassen van werkwijzen op het gebied van service, kwaliteit, uitstraling, betrouwbaarheid, competentie, afhandeling, communicatie, verwachtingsmanagement en CRM.



# Bijlage - literatuurlijst

---

Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (2003). *The Value Profit Chain. Treat employees like customers and customers like employees*. New York: The Free Press.

Payne, A. & Frow, P. (2005). Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (October), 167-176.

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

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

# Bijlage - definities

---

- <sup>i</sup> Customer orientation is the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise (Deshpandé, Farley, Webster, 1993, p. 27)
- <sup>ii</sup> Klanttevredenheid is de beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft (Thomassen, 1998).
- <sup>iii</sup> Onder werkwijzen worden eenduidige procedures of processen verstaan. Deze procedures en processen zijn bij voorkeur vastgelegd.
- <sup>iv</sup> Klantbeleving is het verschil tussen de voordelen die een klant verkrijgt bij het maken van een keuze voor een bepaald aanbod en de tegenprestaties en opofferingen die een klant daarvoor moet leveren (Van de Perre & Kuijlen, 2009).
- <sup>v</sup> Customer Relationship Management (CRM) is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments (Payne & Frow, 2005).
- <sup>vi</sup> De Customer Value Score (CVS) is een instrument om met één cijfer te laten zien hoe een organisatie heeft gepresteerd (Tevredenheid: rapportcijfer voor de dienstverlening / producten van de organisatie), wat de huidige status van klantloyaliteit is (Loyaliteit: mate van waarschijnlijkheid dat klanten in de toekomst diensten/producten blijven afnemen bij de organisatie) en wat het toekomstige potentieel aan omzetgroei is (Aanbevelen/NPS: mate van waarschijnlijkheid dat de organisatie wordt aanbevolen aan anderen).