

# Relatiemanagement en klantentevredenheid in B2B.

Wat doen wij ermee? Wat hebben wij er aan?

## Inhoudsopgave

1. Introductie
2. Wat is nu echt belangrijk in relatiebeheer?
3. Meten met twee maten
4. De relatie klantentrouw en klantentevredenheid
5. Klachten
6. Wanneer gaat algemene tevredenheid over in loyaliteit?
7. De klantentevredenheidsmonitor (KTM)
8. Concluderend

## 1. Introductie

Relatiemanagement en accountmanagement wordt ingevuld om de opbrengst en het rendement van klanten te optimaliseren. Dat kan alleen maar als de klant loyaal is aan de leverancier. Kun je loyaliteit meten? Hoe is de relatie tussen loyaliteit en klantentevredenheid? Dit artikel geeft antwoord en biedt concrete handvatten voor het verbeteren van de klant-leveranciersrelatie.

## 2. Wat is nu echt belangrijk in relatiebeheer?

In de praktijk van relatiemanagement en accountmanagement wordt vaak gevraagd wat nu eigenlijk de belangrijkste aspecten zijn in het optimaliseren van relatiemanagement.

Deze vraag kent een tweetal overwegingen. Ten eerste wil men weten waardoor klanten tevreden of ontevreden zijn en hoe je dat dan meet. Ten tweede wil men klantenverlies beperken en in ieder geval de belangrijkste aspecten die verantwoordelijk zijn voor het kwijt raken van klanten oppakken en positief ombuigen. Tenslotte is het behouden en uitbouwen van het eigen klantenbestand veelal veel lucratiever dan het opbouwen van een nieuwe klantengroep.

### 2.1 Wat weten wij over klantentevredenheid en loyaliteitsaspecten?

De vraag naar optimalisatie van relatiemanagement heeft geleid tot een zoektocht naar aangrijpingspunten van klantentevredenheid en klantenloyaliteit in Business-to-Business (B2B) en Business-to-Trade (B2T). In eerste instantie is een literatuuronderzoek uitgevoerd. De doelstelling van dit literatuuronderzoek was om te achterhalen waar de veelgebruikte kretologie over het behouden of verliezen van de relatie nu eigenlijk zijn oorsprong vindt.

<i>Waarom verliezen wij klanten?</i>	
Overlijden van de contactpersoon	1%
Verhuizing	3%
Specifieke actie van de concurrent	5%
Lage prijzen elders	9%
Onbehandelde klachten	14%
Gebrek aan interesse van de leverancier	68%

Tabel 1: Reden klantverlies

Bovenstaande tabel is zo'n voorbeeld. Deze is gepubliceerd door Ken Burnett in zijn boek *Strategic Customer Alliances; How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*. Hij geeft aan dat het onderzoek onder 150 Europese bedrijven heeft plaatsgevonden, opererend in de B2B sfeer, echter de oorsprong of de gegevens van dit onderzoek zijn niet te traceren.

De vraag is dan: is wat hier beweerd wordt ook waar voor mijn situatie en mijn klanten? Iedereen herkent de genoemde punten. Afhankelijk zijn van één contactpersoon, die dan overlijdt. Dat is natuurlijk niet best. Verhuizen van het bedrijf van de klant, daar kunnen wij ons ook allemaal iets bij voorstellen. Ook in de Nederlandse situatie verhuizen veel bedrijven, het percentage dat verhuist ligt hoger, maar het percentage dat verhuist naar een plek buiten de eigen regio komt redelijk overeen. Het is natuurlijk een afbreukmoment bij uitstek. Als je toch verhuist, dan ook maar op zoek naar nieuwe leveranciers.

Ook lagere prijzen elders en specifieke acties van de concurrent kunnen leiden tot klantenverlies en ja, dat komt goed overeen met veel genoemde percentages van zwevende klanten (klanten die hopen en shoppen, met een uitermate lage leverancierstrouw) van 15 -20 %. Kijken wij dan naar onbehandelde klachten en het gebrek aan getoonde of ervaren interesse vanuit de leverancier, dan blijkt dat de aloude 20/80-regel fraai opgaat.

Veel van dit type overzichten heeft dus geen bronvermelding. Anderen verwijzen naar het onderzoek van Hepworth & Company Ltd. uit 1996. Hepworth onderzoekt jaarlijks voor opdrachtgevers op het terrein van de klantentevredenheid in B2B. Hun onderzoekspopulatie wordt gevormd door de "Canadian Financial Post 500" of Amerikaanse "Fortune 500". De relevantie van de gegevens uit dergelijke onderzoeken voor de klantentevredenheid in de Nederlandse B2B situatie is discutabel.

Na deze literatuurverkenning concluderen we dat er - in tegenstelling tot consumenten en klantentevredenheid en -trouw - nog maar weinig bekend is over de klantentevredenheid en klantentrouw in de Nederlandse B2B en B2T markten. Dit is aanleiding geweest voor onderzoek op de Nederlandse markt.

## **2.2 Onderzoek uitgevoerd op Nederlandse bodem**

Hoe staat het er voor in Nederland? Rebecca van Eijk en Irene Fetter-Grotendorst verrichtten onderzoek onder Nederlandse bedrijven (10 - 50 werknemers). Kwalitatief onderzoek onder 9 bedrijven en kwantitatief onderzoek onder 100 bedrijven levert een gedetailleerd beeld op. Nederlandse bedrijven meten met twee maten, vinden klantentevredenheid belangrijk, maar meten dit beperkt. Klantentevredenheidsbepalende factoren worden duidelijk en komen sterk overeen met de redenen van klantenverlies, maar wel in een andere volgorde: de factoren die in mindere mate bepalend zijn voor de tevredenheid van een klant, zijn de belangrijkste oorzaken van klantenverlies.

De onderzoeksvraag:

Welke aspecten bepalen op B2B - en B2T markten de klantentevredenheid en -trouw en wat zijn oorzaken voor het verbreken van een zakelijke relatie? Het onderzoek is tweeledig opgezet met als doel uitspraken te kunnen doen over klantentevredenheid en loyaliteit vanuit zowel leveranciers- als klantenperspectief.

## **3. Meten met twee maten**

In het kwalitatieve onderzoek (eind 2000) werden commerciële managers en directies van negen bedrijven (zakelijke - en financiële dienstverlening, groothandels/importeurs en producenten) intensief face-to-face geïnterviewd. Tijdens het interview werd hen gevraagd zich eerst te verplaatsen in de rol van de klant en hun leveranciers te beoordelen. Later werd hen gevraagd zich te verplaatsen in de rol van leverancier van hun eigen klanten en te beoordelen wat de eigen klant belangrijk vindt.

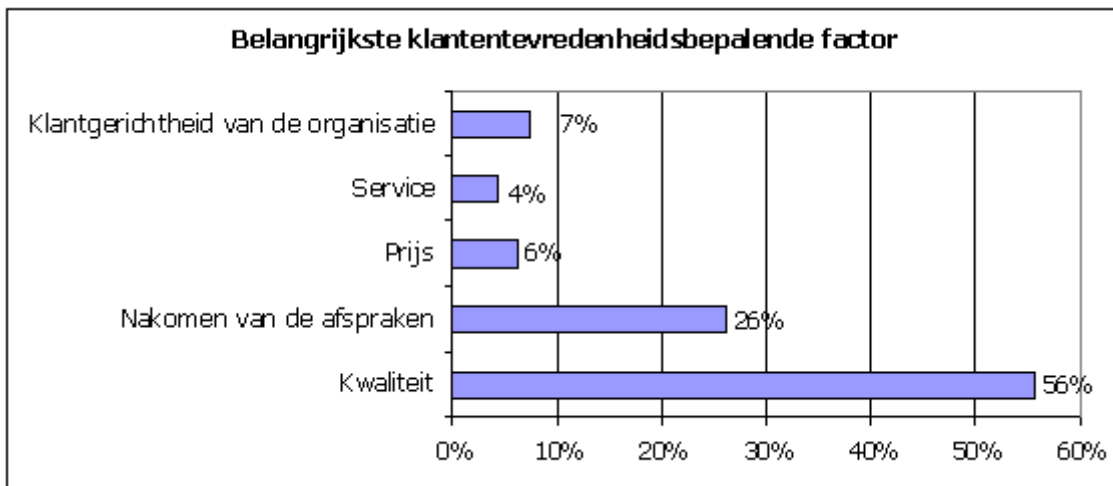
De interviews leverden een eenduidig beeld op van de 5 overkoepelende factoren die klantentevredenheid bepalen, namelijk: *kwaliteit, nakomen van de afspraken, prijs, service en klantgerichtheid van de organisatie*. Iedere factor wordt bepaald door meerdere deelaspecten (zie tabel 2). Het gewicht van iedere afzonderlijke factor kon nog niet worden bepaald.

Hoe moeilijk het is om je als leverancier te verplaatsen in je eigen klant, blijkt uit de discrepantie in de genoemde belangrijke factoren vanuit de rol van klant en de rol van leverancier. Aangesproken als klant komen de vijf tevredenheidsbepalende factoren genuanceerd aan bod en voorbeelden van hoe en waar het fout kan gaan worden snel gevonden. Wordt het geïnterviewde bedrijf gevraagd aan te geven wat een relevante maatstaf is voor hun eigen klanten om de leveranciersprestatie aan af te meten, dan verschijnt een ander beeld.

1. Kwaliteit	2. Nakomen van de afspraken	3. Prijs	4. Service	5. Klantgerichte leverancier
Kwaliteit van geleverde product of dienst Kwaliteit van het personeel Kwaliteit van de relatie met de leverancier	De afgesproken kwaliteit leveren Op de afgesproken tijd leveren Juiste product of dienst leveren  Belofte nakomen iets toe te sturen Belofte nakomen terug te bellen Communicatie bij niet nakomen van de afspraken	Goede prijs/kwaliteit verhouding Vaste prijs Laagste/concurrerende prijs Kortingen Goede betalings-condities Onderhandelingsmogelijkheden prijs	Snelheid van leveren Flexibiliteit van leveren Pre-sales service After-sales service	Goed advies Bieden van een totaaloplossing Vaste contactpersoon Bereikbaarheid (niet fysiek) Bereikbaarheid (fysiek / face-to-face) Correct behandeld worden Meedenken verkoper Interesse verkoper Kloppende facturen

Tabel 2: klanttevredenheidsbepalende factoren

De vijf tevredenheidsfactoren gelden wel, maar zijn volgens de respondenten slechts zelden op hun eigen relatie met klanten van toepassing. Sprekend is de uitspraak van één van de respondenten: "wij doen ons uiterste best om de klant goed van dienst te zijn, maar als onze leveranciers hun werk niet volgens afspraak doen, dan kan de klant niet van ons verwachten dat wij daar iets aan kunnen doen. Dat kunnen ze ons niet aanrekenen". Het bleek in alle gevallen heel moeilijk voor de respondenten om zich een beeld te vormen van mogelijke relevante minpunten in hun eigen relatie met klanten.



Grafiek 1: Wat is de belangrijkste klanttevredenheidsbepalende factor?

Hoe belangrijk iedere afzonderlijke factor gevonden wordt is af te lezen uit bovenstaande grafiek. 56% van de geënquêteerde bedrijven oordeelt dat kwaliteit de belangrijkste factor is tegen uiteindelijk 7% van de respondenten die aangeeft dat de belangrijkste factor de klantgerichtheid van de organisatie is.

Afgaand op deze gegevens is een handvat voor klanttevredenheid snel aangereikt. Cruciaal is echter of klanten loyaal blijven als er sprake is van een hoge tevredenheid op bovenstaande factoren in een mate zoals de onderlinge verdeling aangeeft.

## 4. De relatie klantentrouw en klantentevredenheid

### 4.1 Klantentrouw is nog geen bewijs van klantentevredenheid

Klantenloyaliteit of klantentrouw definiëren wij als de mate waarin de klant bij de leverancier herhalings- of uitbreidingsaankopen pleegt. Een klant die loyaal is blijft bij de leverancier afnemen ondanks dat er zich afbreukmomenten voordoen.

Uit het kwalitatieve vooronderzoek bleek er een relatie te bestaan tussen de *herkomst van de leverancier* en de *mate van klantentevredenheid*. De respondenten die zaken deden met leveranciers uit het buitenland waren veelal zeer ontevreden over hoe hun leveranciers afspraken nakwamen. Hierbij werd ook slechter dan gemiddeld gescoord op de factor kwaliteit. Deze buitenlandse leveranciers werden geschetst als 'niet betrouwbaar'. Toch bleven de respondenten zaken doen met deze leveranciers. Waarom? De reden die men hiervoor aanvoert is dat er slechts weinig aanbieders op de markt zijn of, wanneer er wel meerdere aanbieders zijn, zij allen slecht scoren op de factor betrouwbaarheid.

Uit bovenstaande blijkt dat *klantentrouw niet vanzelfsprekend klantentevredenheid* betekent.

Andere oorzaken die in de interviews genoemd zijn om klantentrouw bij ontevredenheid te verklaren zijn:

- "Ik wil de lange relatie die ik met mijn leverancier heb niet zomaar verbreken."
- "De problemen bij mijn leverancier zijn waarschijnlijk van tijdelijke aard."

### 4.2 Klantentevredenheid is nog geen klantentrouw

Het omgekeerde is ook mogelijk: *men is wel tevreden, maar niet trouw*. Hiervoor zijn de volgende oorzaken genoemd:

- het bedrijf wenst een andere leverancier eens een kans te gunnen;
- het bedrijf is bang te afhankelijk te worden van de leverancier in kwestie;
- een verhuizing (kan zowel verhuizing van de klant als van de leverancier zijn).

Kortom: tevreden klanten zijn niet altijd loyaal en ontevreden klanten zijn niet altijd disloyaal. Tevredenheid is daarom niet de belangrijkste factor om te meten, juist klantenloyaliteit zegt meer over de relatie leverancier-klant.

In het kwantitatief onderzoek is ook aandacht besteed aan dit onderwerp. Klanten die ontevreden waren en toch zaken bleven doen met de gewraakte leverancier gaven daarvoor de volgende redenen op:

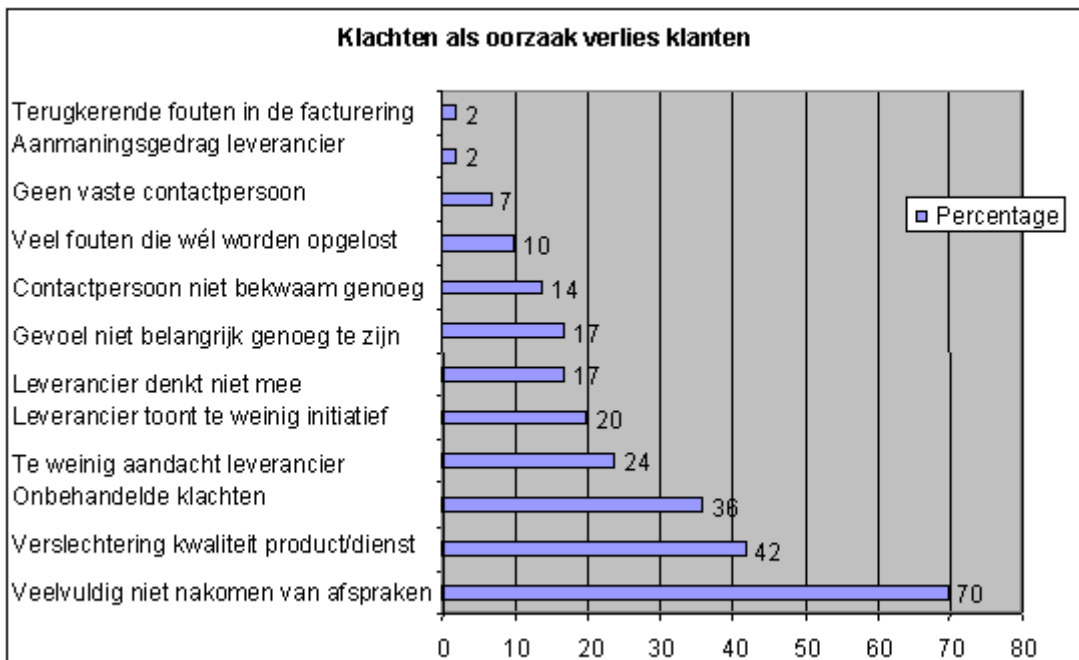
<i>Redenen voor zaken doen bij ontevredenheid</i>	N=42
Er zijn weinig andere aanbieders	29%
Alle aanbieders scoren slecht op de punten van ontevredenheid	31%
Problemen bij leverancier waarschijnlijk tijdelijk van aard	7%
Lange relatie niet zomaar verbreken	33%

Tabel 3: *Trouw bij ontevredenheid*

Over klanten die blijven afnemen bij leveranciers waarover ze ontevreden zijn, kun je gerust stellen dat ze zich op een zorgelijk niveau van klantenloyaliteit bevinden. Namelijk: ze hebben geen andere of betere leverancierskeus, dus blijft men noodgedwongen bij de huidige leverancier.

## 5. Klachten

### 5.1 Klachten als oorzaak van klantverlies



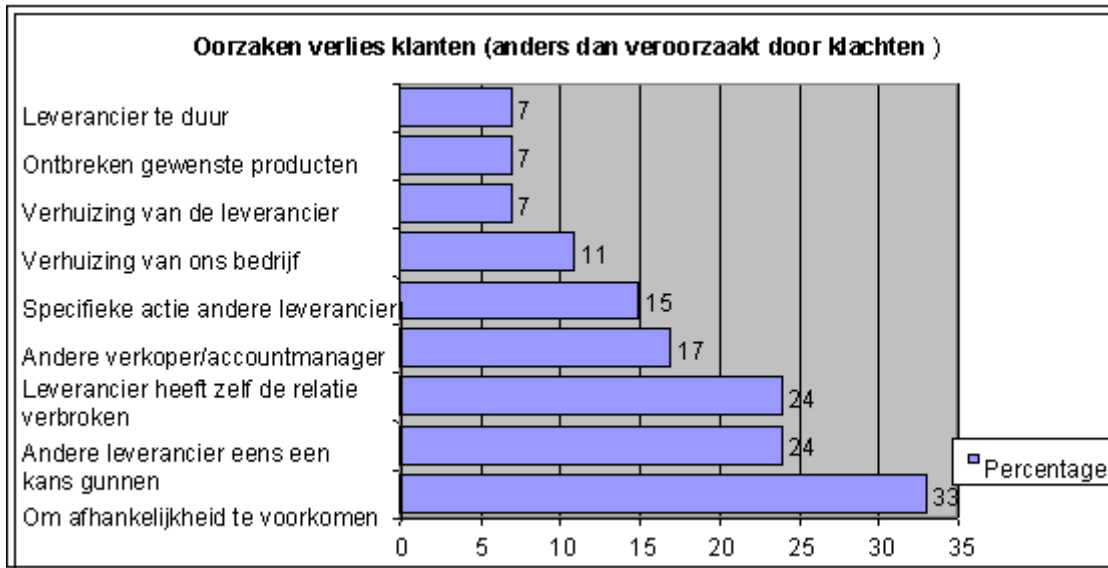
Grafiek 2: welke klachten hebben geleid tot vertrek bij de leverancier in kwestie

59% van de respondenten gaf aan dat klachten en dan met name de omgang van de leverancier met de klachten, de oorzaak vormden voor het verbreken van de relatie met de leverancier in het verleden. Opvallend is dat er bij het verbreken van een relatie niet zo zeer slecht gescoord wordt op de belangrijkste klantentevredenheidsbepalende factor "kwaliteit van het product of de dienst". De klachten top 3 wordt gevormd door het veelvuldig niet nakomen van afspraken, de verslechtering van de kwaliteit van het product of de dienst en onbehandelde klachten. Ook het slecht scoren op de factoren "klantgerichte leverancier" en "service" blijken -in diverse hoedanigheden- oorzaak te zijn voor het verbreken van een zakelijke relatie, terwijl deze factoren in mindere mate een rol spelen bij het bepalen van de klantentevredenheid.

Van de respondenten waarbij onbehandelde klachten geleid hebben tot het verbreken van de relatie zei 80% dat de klachten niet afdoende werden opgelost. Nog eens 20% meldde dat de klachten niet gehoord werden en 15% had het idee dat de klacht slechts werd geregistreerd.

### 5.2 Zonder klachten toch klantverlies

Echter, lang niet altijd is de reden van vertrek bij de leverancier terug te voeren op klachten. Bij maar liefst 46% van de respondenten hebben inderdaad andere oorzaken dan klachten wel eens geleid tot het verbreken van de relatie met een leverancier. De oorzaken zijn divers. Met uitzondering van prijs, de 4<sup>e</sup> klantentevredenheidsbepalende factor in rang, komen hier geen directe tevredenheids gerelateerde factoren voor. Opvallend is wel dat in bijna een kwart van de gevallen de leverancier degene is die de relatie verbreekt.



Grafiek 3: Andere oorzaken dan klachten voor verbreken klant-leverancierrelatie

Wanneer de leverancier zelf de relatie verbreekt, geven de respondenten als belangrijkste redenen aan dat zij als klant te klein waren of niet langer in de doelgroep pasten van de betreffende leverancier. Direct hierna volgen stellen van te hoge eisen door de klant en onenigheid over verkooppunten.

Hieruit blijkt dus eens te meer dat het tijdig signaleren en acteren op klachten een kans is. Een kans om de klant te behouden wel te verstaan en wellicht om een tevredener en misschien loyaler klanten kweken. Vanuit consumentenonderzoek blijkt dat klanten met naar tevredenheid verholpen klachten trouwere klanten worden. Er is geen reden om aan te nemen dat dat in B2B of B2T sterk anders ligt.

Dit heeft consequenties voor het nut van klantentevredenheidsmetingen. Veel metingen gaan uit van cijferwaarderingen. Bijvoorbeeld: Hoe tevreden bent u over ons bedrijf, gescoord op een schaal van 1 tot 10? Zo'n cijfer zegt natuurlijk wel iets, maar biedt geen houvast voor relatiemanagement, aangezien het niet aangeeft waarover men meer of minder tevreden is. (Zie ook [‘Snapt u waarom klanten bij u kopen?’](#).)

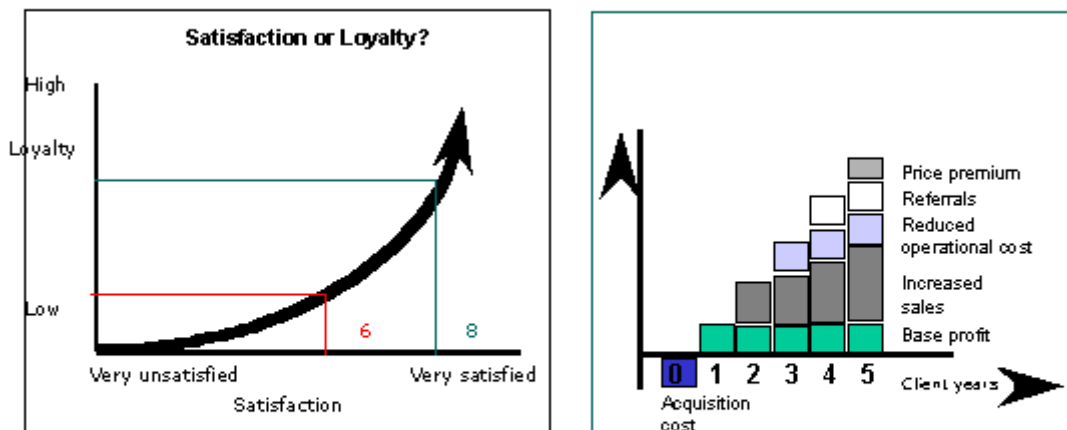
## 6. Wanneer gaat algemene tevredenheid over in loyaliteit?

Metingen op het terrein van de algemene tevredenheid hebben beperkingen, maar ook nut. Als je je maar realiseert wat de cijfers zeggen. In markten met een intensieve concurrentie is een groot verschil te constateren tussen de loyaliteit van tevreden en zeer tevreden klanten. Dit komt met name tot uitdrukking, direct of indirect, in het willen functioneren als ambassadeur. Daarnaast komt een hoge mate van tevredenheid (niveau 8) direct tot uiting in de winstgevendheid van de individuele cliënt. (Bron F. Reichheld, 1996/1999 The Loyalty effect). Loyale klanten zijn volgens Reichheld de verborgen kracht achter groei, winst en duurzame waarden.

Loyale klanten zijn uitstekende winstbrengers, hoe langer ze loyaal zijn, hoe hoger het rendement per loyale klant. Loyale klanten genereren steeds meer omzet, meer cross-selling, goede referenties en meer winst!

Als klantentevredenheid gemeten wordt op een 10-puntsschaal, moet je er dus van uitgaan dat een 7 voor tevredenheid onvoldoende is voor loyaliteit, een 8 biedt een goede basis.

## Tevredenheid versus loyaliteit



Bron: F. Reichheld 1996/1999

- ♦ **Tevredenheid is nog geen loyaliteit**
- ◆ **Loyale klanten kopen meer, zijn profitabeler en goede ambassadeurs**
- ◆ **7 = tevreden, maar .....**

## 7. De klanttevredenheidsmonitor (KTM)

Er is voor de invulling van relatiemanagement natuurlijk altijd veel meer nodig dan een cijfer voor tevredenheid. Daarom is het goed tevredenheid te meten op detailniveau. Vragen naar belang van bepaalde aspecten, de tevredenheid en of het nodig is om op dat punt te verbeteren geven dat gedetailleerde inzicht. Het is daarbij nodig te zoeken naar relevante aspecten op bijvoorbeeld imago, communicatie, werkwijze en aanboderrein. Die aspecten kunnen van bedrijf tot bedrijf verschillen. Na een gedegen intake (managementsessie en/of klanteninterviews) is de klanttevredenheidsmonitor vast te stellen en kan deze gebruikt worden voor verder onderzoek. Hoe dat verdere onderzoek wordt afgenomen, is wel van belang. Hoe beter de klanten begeleid worden bij de invulling, hoe beter het resultaat. Soms zeggen een beperkt aantal interviews meer dan de optelsom van een veelvoud aan enquêtes. De klanttevredenheidsmonitor is geschikt voor kwantitatief onderzoek, maar leent zich ook uitstekend voor kwalitatief onderzoek bij een beperkt aantal klanten. In B2B en B2T gaat de voorkeur al snel uit naar een aantal kwalitatief hoogwaardige interviews. De klanttevredenheidsmonitor biedt dan een uitstekende nuancering van tevredenheid en loyaliteit.

## 8. Concluderend

Relatiemanagement en de optimalisatie daarvan, is bij uitstek geholpen met goed, genuanceerd klanttevredenheidsonderzoek. Op klant- of doelgroepniveau kan de algemene tevredenheidsscore goed aangevuld worden met concrete tailormade aspecten van klanttevredenheid en loyaliteit. De uitkomsten van dergelijk onderzoek bieden een goed handvat voor gerichte verbetertrajecten. Verbetertrajecten op vakinhoudelijk gebied, communicatie, werkwijze, productaanbod, dienstverlening, etc. In B2B en B2T is dit op klant- of doelgroepniveau uitstekend, in een relatief korte tijdspanne, te realiseren. Per klant is het een bron van verrijking van de klantgegevens en de handreiking naar een aanpak per klant (CRM, accountmanagement), per doelgroep is het een belangrijke aangever van do's en don'ts voor de marketingafdeling en een eerste stap naar one2one marketing. Kortom: werken aan klantwaarde kan niet zonder te beschikken over goede informatie over klanttevredenheid en loyaliteit.

*In de rubriek  
'[Klanttevredenheid en acquisitie](#)'  
vindt u meer artikelen over dit onderwerp.*