

VOORWOORD

Voor u ligt het eindrapport van mijn afstudeeronderzoek, ter afronding van de opleiding Technische Bestuurskunde, richting Informatie en Communicatie Technologie, aan de Technische Universiteit Delft. Dit afstudeeronderzoek heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij KPN Valley te Leidschendam, op de afdeling Business & Network Optimisation.

De afgelopen zes maanden heb ik een bijzonder leerzame periode achter de rug. Niet alleen op het gebied van mijn afstudeeronderzoek. Ook op andere gebieden ben ik veel wijzer geworden:

- De overgang van KPN Valley naar TNO Telecom;
- Deelname aan de opbouw van een nieuw kennis werkveld: Business Innovation;
- Het actief “meedraaien” in lopende projecten met betrekking tot de Klantbarometer.

Dit heb ik mede te danken aan mijn afstudeerbegeleider, Luuk Simons. Ten eerste is, vooral dankzij Luuk, mijn kunde op het gebied van het doen van theoretisch onderzoek op een groot aantal punten substantieel verbeterd. Daarnaast heeft hij mij de vrijheid en mogelijkheden gegeven om mijn primaire interesse, het “meedraaien in de zaken van alledag”, tijdens mijn afstuderen volop tot uitvoer te brengen en te verbeteren. Hierdoor heb ik het gevoel tijdens mijn afstudeerperiode, naast mijn onderzoek, in bredere zin waardevol te zijn geweest.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar Marc Zegveld, mijn begeleider aan de TUDelft. Ook met hem heb ik een aantal zeer waardevolle begeleidingsgesprekken gehad. Met name de “externe” blik van Mark bleek zeer nuttig.

Binnen KPN Valley wil ik verder een aantal andere mensen bedanken:

- Coen de Vos, mijn coach tijdens het afstuderen. Vooral de niet-dwangmatige aanpak van deze coaching sessies sprak mij erg aan.
- Mijn mede afstudeerders op de daktuin: Samira, Peter, Richard, Christian, Denise en Joris;
- De projectleden van het Klantbarometer team: Hans, Nicole en Joost;
- De projectleden van het Business Innovation team.

Allemaal bedankt voor deze (praktisch) leerzame afstudeerperiode!

Leidschendam, april 2003

Wouter de Vries

SAMENVATTING

Door een markt waarin de concurrentie toeneemt, zowel op het mobiele als vaste net, is een hoge mate van klantgerichtheid van cruciaal belang: ondernemingen zullen voortdurend in staat moeten zijn een product te leveren dat voldoet aan de verwachting van de klant. Door reorganisaties en outsourcing binnen KPN is deze klantgerichtheid echter maar moeilijk te waarborgen: het inzicht in de wensen van de klant dreigt te vertroebelen. Het in kaart brengen van de klanttevredenheid is voor veel bedrijven een indicator voor klantgerichtheid. Klanttevredenheid informatie geeft immers inzicht in hoeverre een bepaald product of bepaalde dienst voldoet aan de verwachting van de klant. Met behulp van deze informatie dienen processen en producten bijgestuurd en aangepast te worden, teneinde een hogere klanttevredenheid te realiseren. Dit creëren van een link tussen externe klanttevredenheid informatie en interne procesaansturing blijkt in de realiteit bijzonder moeilijk. Daarom is vanuit KPN Valley het idee van de Klantbarometer ontstaan: een product waarmee (geautomatiseerd) via een aantal korte vragen de klanttevredenheid over een bepaald (deel van een) proces in kaart gebracht kan worden. Het effectief inzetten van deze informatie dient te leiden tot het klantgericht inrichten van bepaalde processen, welke opnieuw bemeten zullen worden: het creëren van een feedback loop tussen klanttevredenheid en procesaansturing.

Doel van dit rapport is het geven van inzicht in de vraag in hoeverre de Klantbarometer als instrument geschikt is om deze feedback loop te creëren. Met andere woorden: in hoeverre is de Klantbarometer op basis van bestaande theorieën geschikt om benodigde / gewenste klantinformatie te genereren, waarmee interne processen aangestuurd kunnen worden? Hiertoe is het volgende onderzoeksdesign opgezet: allereerst is er een theorie scanning gedaan: welke literatuur komt in aanmerking om inzicht in de gegeven onderzoeksvraag te kunnen geven? Hierna zijn uit dit overzicht een aantal theorieën geselecteerd, welke in nader detail uitgewerkt zijn. Na deze analyse is beschreven welke aspecten uit deze theorieën van belang zijn bij het doen van klanttevredenheid metingen. Vervolgens zijn deze aspecten geoperationaliseerd: het opstellen van bepaalde criteria waaraan de Klantbarometer dient te voldoen wil deze het predikaat “geschikt” toebedeeld krijgen. Deze criteria zijn samengevat in een evaluatietabel. Na het opstellen van deze evaluatietabel is de Klantbarometer met behulp van een Case Beschrijving Protocol voor drie concrete cases tot op functioneel niveau ontworpen en “geïmplementeerd”: welke vragen dienen er gesteld te worden, en hoe dient de gegenereerde informatie ingezet te worden om bepaalde, door de klant ervaren, bottlenecks op te lossen? Op basis van inzichten verkregen uit deze praktijkcases is de Klantbarometer met behulp van de evaluatietabel geëvalueerd: is de Klantbarometer een geschikt instrument ja of nee?

De evaluatietabel, op basis waarvan de Klantbarometer beoordeeld is, bevat de volgende belangrijke aspecten:

- Levert de Klantbarometer een bijdrage aan het vernieuwen en verbeteren van processen?
- Stimuleert de Klantbarometer de ontwikkeling van het lerende vermogen van een organisatie (door middel van het “Plan – Do – Check – Act” model)?
- Is de Klantbarometer eenvoudig aan te passen aan een momentane informatiebehoefte?
- Vergroot de Klantbarometer het inzicht in de waardering van klanten en afnemers?
- Kan de Klantbarometer op het meest waardevolle moment ingezet worden? Dat wil zeggen daar waar de benodigde informatie beschikbaar is?
- Is de Klantbarometer in staat om snelle feedback van klanten te genereren?
- Stimuleert de Klantbarometer tot samenwerking tussen de makers enerzijds en de gebruikers anderzijds?
- Verbeteren door inzet van de Klantbarometer de eindresultaten van een onderneming, zowel op financieel als op operationeel gebied?
- Zijn de indicatoren welke binnen de Klantbarometer gebruikt worden kwantitatief meetbaar?
- Zijn de indicatoren welke binnen de Klantbarometer gebruikt worden eenduidig en eenvoudig?

Na beoordeling van de Klantbarometer op basis van deze evaluatietabel kan geconcludeerd worden dat de Klantbarometer geschikt is:

- Op zeven van de tien aspecten wordt de Klantbarometer van “geschikt” tot “zeer geschikt” beoordeeld, in alle drie de cases;
- Op twee van de zeven aspecten wordt de Klantbarometer in de drie cases gevarieerd beoordeeld: van “redelijk geschikt” tot “zeer geschikt”;
- Slechts één aspect krijgt in alle drie de cases de waardering “redelijk geschikt”.

Interessante deelconclusies zijn:

Conclusies sterke en zwakke punten van de Klantbarometer

- Potentiële sterke punten van de Klantbarometer zijn:
 - De Klantbarometer vergroot het lerende vermogen van een organisatie;
 - De Klantbarometer is eenvoudig aan te passen aan een momentane informatiebehoefte;
 - De Klantbarometer vergroot het inzicht in de waardering van klanten en afnemers;
 - De Klantbarometer kan ingezet worden op het moment waar de meest waardevolle informatie beschikbaar is;
 - De Klantbarometer is in staat snelle feedback te genereren;
 - De Klantbarometer verbetert de eindresultaten van een onderneming, zowel op financieel als operationeel gebied;
- Minder sterk punt van de Klantbarometer is het moeten maken van een afweging tussen het genereren van kwantitatieve of kwalitatieve informatie;
- Organisatie afhankelijke “succes” eigenschappen van de Klantbarometer zijn:
 - Het leveren van een bijdrage aan het verbeteren en vernieuwen van processen;
 - Het stimuleren van samenwerking tussen makers en gebruikers;
 - Het eenduidig en eenvoudig zijn van de indicatoren welke in de Klantbarometer gebruikt worden.

Conclusies op basis van bevindingen uit cases

- De Klantbarometer kent in de toekomst waarschijnlijk drie toepassingsgebieden:
 - Als monitor: lopen onze processen behoorlijk?
 - Als instrument welke onderbouwing geeft voor bepaalde vermoedelijke problemen: in welke mate speelt een bepaald probleem onder onze klanten?
 - Als service management instrument: hoe kunnen onze processen meer klantvriendelijk worden ingericht?
- De Klantbarometer dient in de toekomst duidelijker gepositioneerd te worden: de werkwijze en meerwaarde ten opzichte van andere aanbieders is nu niet duidelijk;
- Het doen van veldonderzoek onder klanten en 1e lijns medewerkers heeft een enorme meerwaarde, tegen relatief lage kosten;
- De Klantbarometer wordt laag vanuit de organisatie opgezet. Hierdoor bestaat het gevaar dat draagvlak onder het hoger management ontbreekt, waardoor een beslistraject veel tijd in beslag kan nemen;
- In dit stadium van het onderzoek is niet duidelijk in hoeverre:
 - De Klantbarometer als instrument “an sich” naar behoren functioneert;
 - De Klantbarometer interessant is om ook buiten KPN ingezet te worden.

Conclusies ten aanzien van technische aspecten van de Klantbarometer

- De Klantbarometer zal opgebouwd dienen te worden uit herbruikbare modules, zodat het herprogrammeren van code in de toekomst zoveel mogelijk vermeden wordt.

Conclusies ten aanzien van het gebruikte onderzoeksdesign

- Het opgestelde onderzoeksdesign alsmede de gebruikte evaluatiemethode zijn voornamelijk gebaseerd op de Total Quality Management literatuur;

- Deze op het eerste gezicht beperkte scope is voornamelijk het gevolg van bepaalde initiële veronderstelling en het initiële doel van de Klantbarometer. Hierdoor zijn zowel het Klantwaarde Model als de Two Factor Theory sterk afgebakend.
- Het gebruikte onderzoeksdesign heeft ten aanzien van de volgende aspecten toegevoegde waarde:
 - Door te focussen op TQM is een concrete invulling gegeven voor bepaalde onderdelen van deze TQM literatuur, welke op dit moment ontbreekt. Met name de relatie tussen procesaansturing en klantwaardering middels klanttevredenheid metingen is door toepassing van het Case Beschrijving Protocol (CBP) concreet vormgegeven. Hierbij zijn ook een aantal fundamentele Management Informatie bottlenecks in beschouwing genomen.
 - TQM gaat uit van beoordeling op basis van het geleverde resultaat, terwijl de ontwikkelde methodiek (opgenomen in het CPB) uitgaat van het feit dat klantwaardering met name tijdens het doorlopen van bepaalde processen gevormd wordt;
 - Het geautomatiseerd verkrijgen van klantfeedback is een nieuwe vorm van het in kaart brengen van klantwaardering. Middels het gekozen onderzoeksdesign is op een aantal punten aangegeven hoe een dergelijke vorm van informatievergaring kan leiden tot een "integrale kwaliteitsverbetering van de onderneming" (TQM);
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus heeft meer inzicht gegeven in de geschiktheid van de Klantbarometer ten aanzien van het initiële doel: de Klantbarometer dient als koppeling tussen klantwaardering enerzijds en procesaansturing anderzijds;
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus heeft meer inzicht gegeven in de vraag in hoeverre een organisatie op basis van klanttevredenheid metingen continue kan werken aan het meer klantgericht inrichten van bepaalde operationele bedrijfsprocessen;
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus zet aan tot het nadenken over de vraag in hoeverre de Klantbarometer op basis van operationele procesaanpassingen naast een hogere klanttevredenheid tevens kan leiden tot het verbeteren van het eindresultaat van een onderneming op financieel gebied;
 - Het onderscheidt uit de Two Factor Theory tussen satisfiers en dissatisfiers is door het gebruikte onderzoeksdesign, waarbij gefocust is op dissatisfiers, anders gepositioneerd: in plaats van een harde tweedeling is er een meer graduele overgang van dissatisfiers naar (super)satisfiers voorgesteld.
- Een aantal beperkingen aan het gebruikte onderzoeksdesign zijn:
 - De Klantbarometer is slechts beoordeeld op het genereren van klantinformatie met betrekking tot de component "afhandeling" uit het Klantwaarde model. Dit model geeft inzicht in de wijze waarop een bepaald geleverd resultaat door de klant beoordeeld wordt. Hierdoor is niet inzichtelijk gemaakt in hoeverre de Klantbarometer eveneens geschikt is klantinformatie over andere componenten van het Klantwaarde model te genereren, te weten: resultaat, emotie, moeite, prijs en resultaat. Tevens is niet duidelijk of gegenereerde klantinformatie over deze andere componenten kan leiden tot een verbetering in klantgerichtheid. Voor een nadere uiteenzetting van deze beperking wordt verwezen naar hoofdstuk 12;
 - De Klantbarometer is beoordeeld vanuit het dissatisfier perspectief: het genereren van klantinformatie waarmee bepaalde procesbottlenecks (dissatisfiers) aangestuurd kunnen worden. Deze afbakening van de Two Factor Theory heeft een aantal beperkingen. Voor een nadere uiteenzetting van deze beperking wordt verwezen naar hoofdstuk 12;
 - Klanten worden middels een reactieve methode (na een bepaalde ervaring) om een oordeel over bepaalde procesaspecten gevraagd. Helaas is deze oordeelsvorming van klanten onderhevig aan een aantal, voornamelijk psychologische, effecten welke de uitkomst van dit oordeel kunnen ontcrachten. Voor een nadere uiteenzetting van deze beperking wordt eveneens verwezen naar hoofdstuk 12;

Interessante aanbevelingen ten aanzien van deze conclusies zijn:

Aanbevelingen ten aanzien van de case bevindingen

- De Klantbarometer dient verder ontwikkeld te worden van concept naar product, met name op het gebied van positionering en methodiek;
- Het doen van vervolgonderzoek, om meer inzicht te verkrijgen in de volgende aspecten:
 - Methoden hoe het beslistraject binnen een potentiële opdrachtgever verkort kan worden;
 - Voldoet de operationele versie van de Klantbarometer aan de vooraf veronderstelde eigenschappen?
 - Is de Klantbarometer geschikt om ook buiten KPN ingezet te worden?

Aanbevelingen ten aanzien van het gebruikte onderzoeksdesign

- Het uitbreiden van het onderzoeksveld door het opnemen van zowel het Klantwaarde Model als de Two Factor Theory in het onderzoeksdesign. Dit geschiedt door aanpassen van het initiële doel van de Klantbarometer en bepaalde initiële veronderstellingen. Twee mogelijke nieuwe "onderzoeksroutes" zijn:
 - Het opstellen van een onderzoeksdesign waaruit de geschiktheid van de Klantbarometer ten opzichte van andere componenten (resultaat, emotie, moeite, prijs) uit het Klantwaarde Model blijkt;
 - Het opstellen van een onderzoeksdesign waaruit de geschiktheid van de Klantbarometer blijkt om in relatie tot de componenten van dit Klantwaarde Model tevens een onderscheid te maken tussen aspecten welke *we*/voorkomen in de initiële verwachting van de klant (mogelijke dissatisfiers), en welke hierin niet voorkomen (mogelijke satisfiers).

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	I
SAMENVATTING	II
INHOUDSOPGAVE	VI
INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 CONTEXT	3
1.1 ONTWIKKELINGEN IN DE MARKT	3
1.1.1 <i>ontwikkeling van KPN: van PTT naar KPN nu</i>	3
1.1.2 <i>ontwikkelingen in de markt: klantgerichtheid</i>	4
1.1.3 <i>ontwikkelingen in de markt: klantgerichtheid als waardecreatie</i>	5
1.1.4 <i>ontwikkelingen in de markt: van klantgerichtheid naar klanttevredenheid</i>	6
1.2 KLANTEN EN DE VERANDERENDE MARKT	7
1.2.1 <i>inleiding</i>	7
1.2.2 <i>oorzaken en gevolgen van ontevreden klanten</i>	7
HOOFDSTUK 2 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSDSIGN	9
2.1 PROBLEEMSTELLING	9
2.1.1 <i>probleemstelling vanuit KPN</i>	9
2.1.2 <i>de Klantbarometer</i>	11
2.2 ONDERZOEKSVRAAG EN ONDERZOEKSDSIGN	12
2.2.1 <i>onderzoeksvraag</i>	12
2.2.2 <i>onderzoeksdsign</i>	12
2.3 THEORIE SCANNING EN SELECTIE	14
2.3.1 <i>theorie scanning</i>	14
2.3.2 <i>afbakening: selectie theorie</i>	15
2.4 REFLECTIE.....	15
2.5 VERANTWOORDING	16
HOOFDSTUK 3 VERDIEPING KLANTBAROMETER	17
3.1 INLEIDING.....	17
3.2 VERKRIJGEN INFORMATIE: KLANTBAROMETER VARIANT "SPRAAK"	18
3.2.1 <i>inleiding</i>	18
3.2.2 <i>technische verdieping: spraakherkenning</i>	18
3.3 VERKRIJGEN INFORMATIE: KLANTBAROMETER VARIANT "INTERNET"	21
3.3.1 <i>inleiding</i>	21
3.3.2 <i>technische verdieping: klantonderzoek via Internet</i>	21
3.4 GENEREREN INFORMATIE	22
HOOFDSTUK 4 THEORETISCH RAAMWERK	24
4.1 TQM KWALITEITSMODELLEN	24
4.1.1 <i>het Balanced Score Card (BSC) model [Kaplan & Norton, 1992, 1993]</i>	24
4.1.2 <i>het INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteit Model)</i>	28
4.1.3 <i>Balanced Score Card en INK / EFQM –model vergeleken</i>	33
4.1.4 <i>conclusie: TQM modellen in relatie tot klanttevredenheid systemen</i>	34
4.2 KLANTWAARDE EN KLANTTEVREDENHEID	35
4.2.1 <i>klantwaarde: logisch perspectief</i>	35
4.2.2 <i>klanttevredenheid: momentaan perspectief</i>	37
4.3 WAARDEVOLLE MANAGEMENTINFORMATIE: BOTTLENECKS	38
4.3.1 <i>informatie verkrijgen: bottlenecks vanuit de organisatie</i>	38
4.3.2 <i>informatie verkrijgen: bottlenecks vanuit de klant</i>	40

4.3.3	<i>conclusie: bottlenecks in relatie tot klanttevredenheid systeem</i>	41
4.4	CONCLUSIE: AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN GOED RAAMWERK	42
HOOFDSTUK 5	OPERATIONALISEREN ONDERZOEKSDSIGN	43
5.1	THEORIE: VOOR –EN NADELEN GEAUTOMATISEERD KLANTONDERZOEK	43
5.1.1	<i>voordelen geautomatiseerd klantonderzoek</i>	43
5.1.2	<i>nadeln geautomatiseerd klantonderzoek</i>	44
5.2	OPERATIONALISEREN ASPECTEN	45
5.2.1	<i>operationalisering: geautomatiseerd klantonderzoek</i>	45
5.2.2	<i>operationalisering: TQM modellen</i>	45
5.2.3	<i>operationalisering: Management Informatie</i>	46
5.3	EVALUATIETABEL	46
5.3.1	<i>Inleiding</i>	46
5.3.2	<i>Evaluatietabel</i>	46
5.4	RICHTLIJNEN EN SELECTIE CASES	49
HOOFDSTUK 6	CASE BESCHRIJVING PROTOCOL KLANTBAROMETER	51
6.1	INTRODUCTIE: HET PROTOCOL	51
6.2	ANALYSE PROTOCOL	51
6.3	METHODEN INVULLING CASE BESCHRIJVING PROTOCOL	53
HOOFDSTUK 7	CASE BUSINESS UNIT VASTE TELEFONIE	56
HOOFDSTUK 8	CASE BUSINESS UNIT IP SERVICES, ADSL HELPDESK	57
HOOFDSTUK 9	CASE BUSINESS UNIT IP SERVICES, ADSL INSTALLATIE / REPARATIE	58
HOOFDSTUK 10	CASE ONDERZOEK: BEVINDINGEN	59
10.1	CASE EVALUATIES: BEVINDINGEN	59
10.2	OVERIGE BEVINDINGEN	62
HOOFDSTUK 11	DISCUSSIE	64
11.1	OVERZICHT LITERATUUR	64
11.2	KRITISCHE REFLECTIE: TOEGEVOEGDE WAARDE EN BEPERKTHEID	65
HOOFDSTUK 12	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	69
12.1	CONCLUSIES	69
12.2	AANBEVELINGEN	73
LITERATUUR		76
BIJLAGE A	CHECKLIST CASEBESCHRIJVING PROTOCOL	80
BIJLAGE B	PROCESANALYSE LEVERING ISDN 30 LIJN	81
BIJLAGE C	VRAGENLIJST KLANTBAROMETER ISDN 30 LIJN	83
BIJLAGE D	SCREENDUMPS DEMO KLANTBAROMETER	85
BIJLAGE E	PROCESANALYSE HELPDESKS KPN ADSL	86
BIJLAGE F	TOP 10 “TELEFOON ERGERNISSEN”	87
BIJLAGE G	VRAGENLIJST KLANTBAROMETER ADSL HELPDESK	88
BIJLAGE H	PROCESANALYSE ADSL INSTALLATIE / REPARATIE	90

BIJLAGE I	OVERZICHT KEUZEMOGELIJKHEDEN ADSL INSTALLATIE	91
BIJLAGE J	Vragenlijst Klantbarometer ADSL installatie / reparatie.....	92
BIJLAGE K	Voorstel modulaire opbouw Klantbarometer	94
BIJLAGE L	Knelpunten toepassen INK model.....	95
BIJLAGE M	Voorstel positionering en methodiek Klantbarometer	96
BIJLAGE N	SWOT analyse Klantbarometer	100
BIJLAGE O	Prijsstelling concurrenten	101

INLEIDING

De telecom markt verandert: KPN is niet langer monopolist op het gebied van telecom. Op de mobiele markt is dit al langer het geval: KPN dient de concurrentie aan te gaan met inmiddels volwassen bedrijven, vaak met een ijzersterke merknaam. Ook op het vaste net begint de hete adem van concurrentie voelbaar te worden: kabels proberen klanten naar zich toe te trekken middels het aanbieden van “telefonie over coax”, carrier-pre-select bedrijven kopen capaciteit in bij KPN en verkopen deze capaciteit met aantrekkelijke kortingen door aan de consumentenmarkt. Naast deze externe marktfactoren, is er intern bij KPN de laatste jaren eveneens veel veranderd: veel organisatieonderdelen zijn uitbesteed aan andere marktpartijen en binnen KPN zijn de reorganisaties inmiddels meer regel dan uitzondering. Hierdoor dreigt de communicatie met de klant ofwel onduidelijk, ofwel geheel uit beeld te raken.

Bovenstaande ontwikkelingen vragen om een andere benadering van begrippen “markt” en “organisatie”: consumenten zijn op basis van bovenstaande ontwikkelingen meer veeleisend geworden, en zullen voor iedere aankoop een doordachte afweging maken over de te kiezen aanbieder. Hierdoor verliezen begrippen als loyaliteit grotendeels hun waarde: ondernemingen zullen voortdurend in staat moeten zijn een product te leveren dat voldoet aan de (verhoogde) verwachting van de klant. Een grote mate van klantgerichtheid is hiervoor een vereiste: een organisatie dient zijn klant te begrijpen, om zodoende de operationele bedrijfsprocessen naar de wensen van de markt in te kunnen richten. Het in kaart brengen van de tevredenheid van klanten is een goede indicator om deze mate van klantgerichtheid in kaart te brengen. Klanttevredenheid informatie geeft immers inzicht in hoeverre een bepaald product of bepaalde dienst aan de verwachting van de klant voldoet. Met behulp van deze informatie dienen processen bijgestuurd te worden, zodat een hogere klanttevredenheid gerealiseerd kan worden. Met name dit laatste punt, het creëren van een link tussen externe klanttevredenheid informatie en interne procesaansturing, blijkt in de realiteit bijzonder moeilijk.

Daarom is vanuit KPN Valley het idee tot de Klantbarometer ontstaan: een product waarmee via een aantal korte vragen de klanttevredenheid over een bepaald (deel van een) proces of product in kaart gebracht kan worden, volledig geautomatiseerd (bijvoorbeeld via Internet). Effectief inzetten van deze informatie dient te resulteren in processen en producten welke beter aansluiten bij wensen van de klant. Zodoende wordt er een feedbackloop tussen klanttevredenheid enerzijds en procesaansturing anderzijds gecreëerd, met als doel de klanttevredenheid te verhogen. Voorwaarde voor het creëren van deze feedback loop is echter wel dat de Klantbarometer werkelijk informatie genereert waarmee interne processen gericht bijgestuurd kunnen worden. Op deze vraag dient het in dit rapport beschreven onderzoek antwoord te geven.

Het resultaat van dit onderzoek dient hierdoor te bestaan uit een antwoord op de vraag of de Klantbarometer, op basis van bestaande theorieën, werkelijk een geschikt instrument is om gewenste / benodigde klantinformatie te genereren. Deze beoordeling zal gedaan worden op basis van een aantal case studies: door de Klantbarometer voor een drietal cases tot op functioneel niveau te ontwerpen en te evalueren, kan een uitspraak over de geschiktheid gedaan worden. De aspecten waarop uiteindelijk beoordeeld wordt, zijn voornamelijk afkomstig uit bestudeerde theorie.

De opbouw van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 1 wordt een korte inleiding gegeven, zowel over de veranderingen binnen KPN zelf, als over de veranderingen in de markt rondom KPN. Door deze inleiding wordt het belang van klantgerichtheid onderbouwd. Hoofdstuk 2 geeft de probleemstelling, onderzoeksvraag en onderzoeksaanpak van het onderzoek, inclusief een selectie van de te bestuderen theorie. Daarnaast vindt in dit hoofdstuk een eerste kennismaking met de Klantbarometer plaats. Tevens geeft dit hoofdstuk een verantwoording: waarom is het onderzoek relevant voor de opleiding Technische Bestuurskunde? Hoofdstuk 3 bouwt voort op de kennismaking met de Klantbarometer en geeft zodoende meer inzicht in het product, met name op technisch gebied. In hoofdstuk 4 volgt een nadere uiteenzetting van de eerder geselecteerde theorieën. Voor ieder van deze theorieën zal de waarde met betrekking tot klanttevredenheid beschreven worden. Hoofdstuk 5 geeft op basis van deze theorieën een aantal aspecten waarop de Klantbarometer uiteindelijk beoordeeld zal worden: is de Klantbarometer wel of niet geschikt? Dit hoofdstuk resulteert hierdoor in een evaluatietabel. In hoofdstuk 6 wordt een Case Beschrijving Protocol gepresenteerd. Dit protocol bestaat uit een stappenplan om de Klantbarometer voor verschillende cases tot op functioneel niveau te ontwerpen. In de hoofdstukken 7,8 en 9 wordt toepassing

van dit protocol op een drietal cases beschreven. Op basis van de evaluatietabel uit hoofdstuk 5 bevatten deze hoofdstukken tevens een case-specifieke beoordeling van de Klantbarometer. Hoofdstuk 10 geeft de algemene bevindingen van het toepassen en evalueren van de Klantbarometer op deze praktijk cases. Het onderzoek zal in hoofdstuk 11 worden afgesloten met een kritische reflectie van het gebruikte onderzoeksdesign. In hoofdstuk 12 volgen tenslotte een aantal conclusies en aanbevelingen. Uiteraard wordt in dit hoofdstuk het antwoord op de onderzoeksvraag uiteen gezet.

HOOFDSTUK 1 CONTEXT

In dit hoofdstuk komen een aantal ontwikkelingen aan bod welke grote invloed hebben op het functioneren van ondernemingen. Het hoofdstuk kent de volgende opbouw: in paragraaf 1.1 worden de belangrijkste ontwikkelingen in de telecomsector uiteen gezet. Eén van deze ontwikkelingen, namelijk het veranderen van de rol van de klant, wordt in paragraaf 1.2 uitgebreider geanalyseerd.

1.1 ONTWIKKELINGEN IN DE MARKT

In deze paragraaf worden een aantal ontwikkelingen in de telecomsector nader onder de loep genomen.

1.1.1 ontwikkeling van KPN: van PTT naar KPN nu

De privatisering van KPN is in zijn geheel gezien in twee fasen tot stand gekomen. Allereerst is het bedrijf in 1989 verzelfstandigd. In 1994 is het daarna geprivatiseerd, met een beursintroductie als gevolg. Technologische vooruitgang is één van de grootste drijfveren achter de privatisering geweest. Deze vooruitgang creëerde namelijk een zeer concurrerende, commerciële omgeving waarin een staatsbedrijf te beperkt is in zijn mogelijkheden om hier doelgericht op in te spelen. Drie factoren veroorzaakten deze beperkte mogelijkheden [Dik, 2001]:

- het volgen van een overheidsboekhouding werkt verlamdend op het doen van investeringen in risicodragend vermogen: iedere investering boven de f 100.000 moest via een parlementaire procedure goedgekeurd worden;
- de betrokkenheid van de politiek had een grote invloed op de bedrijfsvoering. In complexe markten, waarin flexibiliteit en slagvaardigheid noodzakelijk zijn, leidt dit tot een verzwakking van de concurrentiepositie;
- PTT kende een pakket van arbeidsvoorwaarden wat bij lange na niet aantrekkelijk genoeg was om op de arbeidsmarkt te kunnen concurreren met het bedrijfsleven: lagere PTT ambtenaren verdienden teveel, hogere managers verdienden veel te weinig.

Zoals reeds vermeld begon het privatiseringsproces met het verzelfstandigen van KPN. Voor KPN was met het oog op concurrentie en marktconformiteit met name de grotere mate van vrijheid met betrekking tot strategische en financieel economische besturing van enorm belang. Denk hierbij aan [Dik, 2001]:

- Vrij investeringsbeleid en vrije leverancierkeuze;
- Vrij tarievenbeleid;
- Transparante en vergelijkbare jaarrekeningen;
- Marktconforme fiscaliteit en liquiditeit;
- Mogelijkheid risicodragend kapitaal aan te trekken op kapitaalmarkt;
- Mogelijkheid om joint-ventures aan te gaan en te investeren in deelnemingen;
- Eigen arbeidsvoorwaarden (CAO) om te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt;
- Eigen pensioenfonds, te sturen op kostenefficiency.

Het tweede deel van het privatiseringsproces bestond uit het transformeren van KPN als verzelfstandigde onderneming naar KPN als een private onderneming. Een aantal aspecten maken deze transformatie, vanuit de markt gezien, noodzakelijk [Dik, 2001]:

- In het zakelijk verkeer (vooral internationaal) is een betrouwbaar imago van wezenlijk belang. Een te grote binding aan een overheid maakt een bedrijf in de ogen van zijn zakenpartners onberekenbaar. Het is aan veel partners moeilijk uit te leggen dat de Raad van Bestuur geheel zelfstandig beslissingen kan nemen terwijl de overheid enig aandeelhouder is.
- Een beursnotering geeft om een aantal redenen een prikkel tot extra marktgerichtheid:
 - Betere toegang tot risicodragend kapitaal op de arbeidsmarkt;
 - Bedrijfsvoering wordt door belegger beoordeeld op basis van rendement. Een dalend koersverloop duidt dus op een daling in het vertrouwen ten aanzien van het bedrijf.

KPN bevond zich sinds 1989 in dit reorganisatie proces met als doel, zoals uit bovenstaande tekst blijkt, maximale efficiency, markt –en klantgerichtheid [Dik, 2001]. Intussen is deze reorganisatie afgerond en is KPN een zelfstandig privaat bedrijf, met internationale doelstellingen.

1.1.2 ontwikkelingen in de markt: klantgerichtheid

Sinds de privatisering van KPN zijn er zowel binnen KPN (intern) als in de markt (extern) een groot aantal aspecten veranderd. Intern heeft KPN te maken gehad met een cultuurverandering. Verder zijn reorganisaties eerder regel dan uitzondering. Beide ontwikkelingen hebben hun invloed op het interne functioneren van een organisatie. Daarnaast zijn er een aantal marktontwikkelingen gaande welke aan het begrip “klantgerichtheid” een geheel andere invulling geven. Twee ontwikkelingen in deze markt zijn hierbij van cruciaal belang:

1. toenemende concurrentie: KPN is niet langer de enige leverancier van (telecom)diensten. Hierdoor zal KPN moeten concurreren met grote buitenlandse ondernemingen welke hun activiteiten in Nederland en Europa gaan ontplooiën;
2. veranderende klant: de consument is de laatste jaren drastisch veranderd. Twee aspecten zijn hierbij duidelijk waarneembaar:
 - Heterogeniteit: iedere consument is tegenwoordig ongelijk. Een product voor “Jan Modaal” bestaat niet meer. Hierdoor wordt het segmenteren van klanten in verschillende doelgroepen steeds moeilijker;
 - Onvoorspelbaarheid: de redenering “wat de klant vandaag wil, wil hij morgen ook” gaat niet meer op: de ene dag is een klant op zoek naar de bonusaanbiedingen in de winkel, de volgende dag neemt hij een vele malen duurdere kant-en-klaar maaltijd.

De beide hierboven beschreven ontwikkelingen leiden tot de geïndividualiseerde consument: een consument met onvoorspelbaar koopgedrag en persoonlijke eisen en wensen. Deze individualisering komt voort uit een viertal ontwikkelingen [Service management, 2002]:

- Groei van keuzemogelijkheden: als gevolg van een groei in koopkracht en een onbeperkte keuzevrijheid is de tijd van beperkte bestedingsruimte en beperkte keuzevrijheid voorbij. Deze toename aan keuzemogelijkheden leidt tot grillig en onvoorspelbaar gedrag;
- Toenemende betekenis van netwerken: alles en iedereen is op een onzichtbare, elektronische wijze met elkaar verbonden. Hierdoor verdwijnt niet alleen het onderscheid tussen verschillende branches en sectoren, maar ook de traditionele relatie met de klant. De klant wordt doordat hij toegang heeft tot deze netwerken, in tegenstelling tot vroeger, veel meer bij de bedrijfsvoering betrokken. Een klant die bijvoorbeeld niet tevreden is over een bepaalde vorm van dienstverlening, zal via Internet medestanders zoeken en zodoende kinderlijk eenvoudig allerlei fouten van de onderneming publiekelijk aan de kaak stellen. Om dit te voorkomen krijgen klanten meer inspraak in het reilen en zeilen van een onderneming;
- Toenemende drang naar belevenis: er is niet alleen een ontwikkeling gaande van het op maat leveren van diensten producten, de geleverde producten moeten bij de klanten ook nog eens het juiste gevoel los weten te maken. Veel klanten zijn in materieel opzicht voldaan en dus gaan zij zich meer en meer richten op het consumeren van belevenissen. Voor ondernemingen heeft dit grote gevolgen: naast het leveren van een juist product, dient ook het juiste gevoel “verkocht” te worden;
- Toenemende kennis: dankzij de nieuwe media is de wereld transparanter geworden. De meeste product informatie kan bijvoorbeeld via Internet opgevraagd worden. Hierdoor kunnen verschillende aanbieders eenvoudig met elkaar vergeleken worden en zal de concurrentie tussen deze ondernemingen verder toenemen.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben zowel gevolgen voor het functioneren van KPN als organisatie (intern), als de relatie tussen KPN en zijn klanten (extern):

- Een organisatie zal zich moeten kunnen onderscheiden van andere aanbieders wanneer het gaat om het voldoen aan de wensen en eisen van klanten;
- Een organisatie zal datgene wat men produceert op een zo efficiënt mogelijke wijze moeten produceren.

Deze aspecten zullen alleen realiseerbaar zijn wanneer de klant in het middelpunt van een organisatie staat: alles wat een organisatie doet, dient betrekking te hebben op de uiteindelijke klant. Met andere woorden: een organisatie dient klantgericht te worden.

Onder klantgerichtheid wordt hierbij verstaan [McKenna, 1991]:

het afstemmen van de bedrijfsprocessen op de vraag vanuit de markt (intern), en het inbrengen van de klant in de organisatie als participant om zodoende producten en diensten beter op deze klant af te kunnen stemmen (extern).

Wanneer mag een organisatie, uitgaande van bovenstaande definitie, zich klantgericht noemen? Peelen & Bindels [1996] onderscheiden een aantal randvoorwaarden:

- De prijs/waarde verhouding van een product/dienst moet goed zijn;
- Er dient geen ontevredenheid te bestaan bij klanten over (delen van) de dienstverlening;
- Men dient een voldoende onderscheidende positionering te hebben;
- Men dient datgene wat de consument wenst, te kunnen vertalen naar goederen en diensten.

Een organisatie welke in de huidige markt zijn toekomst op het gebied van winstgevendheid en continuïteit wil verbeteren, zal er dus op enigerlei wijze in moeten slagen aan de bovenstaande voorwaarden te voldoen. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet op welke manier een klantgerichte organisatie waarde kan creëren.

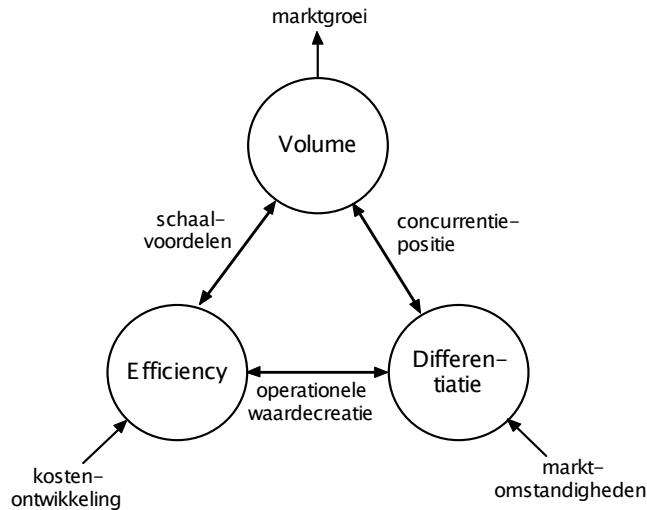
1.1.3 ontwikkelingen in de markt: klantgerichtheid als waardecreatie

Alle economische waarde welke door een onderneming gecreëerd wordt, vloeit voort uit de bedrijfsprocessen die producten en diensten creëren, fabriceren en aan de markt verkopen [Asseldonk, 2000, 27]. Deze operationele waardecreatie kan worden onderverdeeld in drie hoofdcomponenten [Asseldonk, 2000]:

- Volume: geeft de relatieve groei en de grootte van de markt weer;
- Efficiency: geeft de relatieve inspanningen weer die noodzakelijk zijn om aan de marktvraag te voldoen;
- Differentiatie: geeft de waarde weer zoals deze door de klant waargenomen wordt, in vergelijking met alternatieve leveranciers.

Een onderneming kan zijn totale stroom aan operationele waarde dus vergroten door de waarde van één van de deelcomponenten te vergroten. Vaak gaat het hierbij om een trade-off: een toename in waarde van het ene component leidt tot een waardeafname van een ander. Voorbeeld: door een product of dienst meer af te stemmen op de wensen van de klant (differentiatie) bestaat de mogelijkheid dat hierdoor de efficiency afneemt. Een onderneming zal dus alleen tot differentiatie over moeten gaan als het verschil in winst en verlies tussen de verschillende componenten positief is, met andere woorden als de *totale* operationele waarde toeneemt.

Het bovenstaande kan samengevat worden in de onderstaande figuur.



Figuur 1.1 Drivers van operationele waardecreatie

Welke relatie bestaat er tussen de hierboven beschreven drivers van waardecreatie en de voorwaarden voor klantgerichtheid uit paragraaf 1.1.2?

Allereerst is toenemende klantgerichtheid een motor achter differentiatie: hoe meer de klant centraal staat in het functioneren van een organisatie, hoe beter deze organisatie zal kunnen voldoen aan de wensen en de eisen van zijn klanten in vergelijking met zijn concurrenten. Daarnaast kan een toenemende mate van klantgerichtheid ook dienen als een motor achter de efficiency van een organisatie: wanneer een organisatie een nauwere band met zijn klanten onderhoud, wordt het sneller duidelijk waar in de organisatie optimalisatie van de bedrijfsprocessen nodig en mogelijk is. Deze optimalisatie leidt op zijn beurt tot het vergroten van de efficiency. Klantgerichtheid kan dus dienen als een instrument om de gebreken en mogelijke oplossingen voor deze gebreken binnen een organisatie bloot te leggen.

Als gevolg van de beide eerder beschreven drivers, kan klantgerichtheid in mindere mate ook leiden tot een toename van het volume: die organisatie welke de eisen en wensen van zijn klanten het beste weet te vertalen in producten, zal over het algemeen het grootste aantal klanten aan zich weten te binden.

1.1.4 ontwikkelingen in de markt: van klantgerichtheid naar klanttevredenheid

Een van de randvoorwaarden met betrekking tot klantgerichte organisaties is het tevreden stellen van de klanten. Klanttevredenheid is *de* indicator wat betreft klantgerichtheid: het ontevreden zijn van klanten duidt op tekortkomingen in klantgerichtheid. Er is immers niet aan de wensen en de eisen van een klant voldaan. Het in kaart brengen van de klanttevredenheid is voor organisaties dus een noodzakelijk iets: met behulp van informatie met betrekking tot klanttevredenheid kan een onderneming immers inspelen op de andere voorwaarden van klantgerichtheid:

- Uit de tevredenheid van een klant kan de waardering prijs / waarde afgeleid worden;
- Uit de tevredenheid van een klant kan afgeleid worden of het geleverde product onderscheidend genoeg is;
- Uit de tevredenheid van een klant kunnen de wensen en de eisen van de klant afgeleid worden. Deze wensen en eisen kunnen vertaald worden naar de geleverde goederen en diensten.

Klanttevredenheid is als het ware de spiegel van een organisatie met betrekking tot klantgerichtheid: in hoeverre is een organisatie klantgericht, gezien vanuit het perspectief van de klant? In paragraaf 1.1.2 is reeds de noodzaak van klantgerichtheid uiteen gezet. De noodzaak van het verkrijgen van tevreden klanten bouwt hierop voort: klanten zijn vanuit allerlei sectoren een hoger service niveau gewend. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de auto-industrie, waarbij de klant zijn eigen auto geheel naar eigen specificaties kan laten vervaardigen. Klanten zullen dus ook in andere sectoren eerder geneigd zijn sneller ontevreden te raken en zodoende de relatie met hun leverancier verbreken. Loyaliteit van de klant aan de organisatie is hiermee een begrip geworden wat zijn inhoud verliest: voor U tien anderen!

1.2 KLANTEN EN DE VERANDERENDE MARKT

1.2.1 inleiding

In de vorige paragraaf is het begrip klantgerichtheid uiteen gezet. Klanttevredenheid bleek hierbij van doorslaggevend belang. In deze paragraaf zal daarom uiteengezet worden waarom klanten ontevreden raken en hoe zij met deze ontevredenheid omgaan.

Iedere klant die tot aanschaf van een product of dienst overgaat, heeft een bepaalde verwachting met betrekking tot dit product. Deze verwachting worden door de klant indirect vertaald in een (groot) aantal eisen: wanneer een product of dienst niet aan deze eisen voldoet, voldoet het product dus niet aan de verwachting. Dit leidt tot ontevredenheid bij de klant, iets wat iedere onderneming probeert te voorkomen.

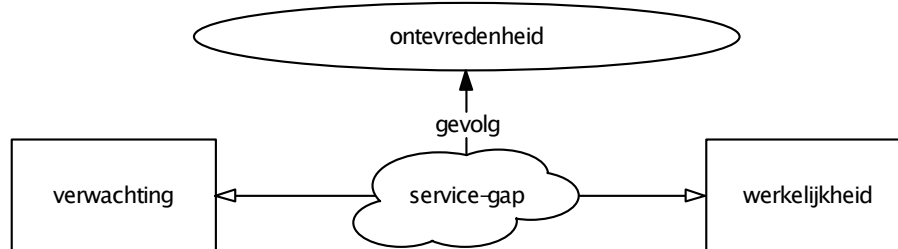
In paragraaf 1.2.2 zal dieper ingegaan worden op deze ontevredenheid: waarom zijn klanten ontevreden en hoe gaan zij hiermee om?

1.2.2 oorzaken en gevolgen van ontevreden klanten

Zoals al eerder opgemerkt hebben klanten bij aanschaf van een product of dienst een bepaalde verwachting. Na aanschaf van dit product wordt de ervaring uit de werkelijkheid afgezet tegen de verwachting. Hieruit volgt een conclusie: de klant is wel of niet tevreden.

Wanneer een klant tevreden is heeft dit positieve gevolgen: de klant zal in de toekomst sneller geneigd zijn bij dezelfde onderneming een nieuwe aankoop te doen. Een ontevreden klant zal echter vaak van aanbieder wisselen: een negatief gevolg.

De ontevredenheid van de klant wordt veroorzaakt door zogenaamde service-gaps: er bestaat een kloof tussen de verwachting en het werkelijke resultaat (figuur 1.2).

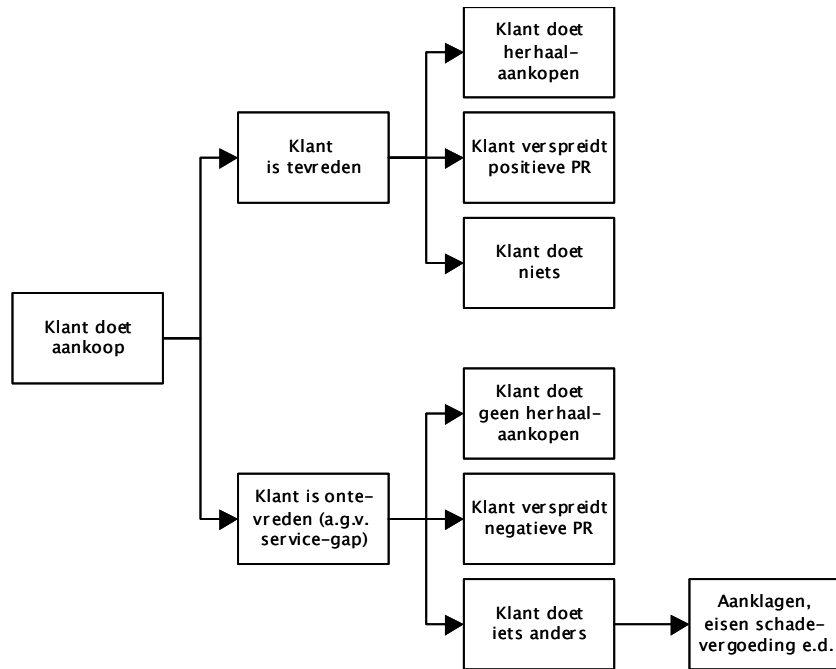


Figuur 1.2 Oorzaak ontevredenheid: service-gaps

Er zijn een vijftal groepen service-gaps te onderscheiden welke allen ontevredenheid tot gevolg kunnen hebben, te weten [Hill e.a., 2000]:

- promotional gap: deze kloof heeft vooral betrekking op de marketing communicatie van een onderneming. Een onderneming kan door middel van communicatie een verwachting opwekken bij de klant die in werkelijkheid haast niet te vervullen blijkt;
- understanding gap: een onderneming heeft geen inzicht in de eisen en wensen van de klant. Hierdoor is het niet mogelijk aan de verwachting van de klant te voldoen;
- procedural gap: een onderneming weet wat een klant verwacht, maar kan dit niet omzetten naar concrete operationele systemen. Hierdoor kan een verwachting alsnog niet gerealiseerd worden;
- behavioural gap: er zijn concrete operationele systemen om aan de verwachting van de klant te voldoen, alleen de output die door deze systemen geleverd wordt, is van een te lage kwaliteit (bijvoorbeeld door onbekwaamheid van het personeel);
- perception gap: zelfs al voldoet een dienst aan alle tevredenheidscriteria, dan nog kan een klant ontevreden zijn. Dit is het gevolg van de klantperceptie op een onderneming. Door bijvoorbeeld slechte ervaringen in het verleden heeft de klant een beeld van de onderneming wat niet strookt met de werkelijkheid. Over het algemeen kost het erg veel tijd en energie om deze gap te overbruggen. Met andere woorden, het is erg moeilijk om de perceptie van een klant ten aanzien

van een onderneming te veranderen. Hoe ontevreden klanten handelen na het “ervaren” van één of meerdere service-gaps wordt in de volgende figuur weergegeven.



Figuur 1.3 handelen klant na aankoop

Zoals uit bovenstaande figuur blijkt maakt een klant na zijn aankoop een afweging: hij zet de verwachting van een product af tegen het geleverde product. Hieruit volgt een conclusie: de klant te tevreden of hij is niet tevreden. Iedere actie welke door een ontevreden klant ondernomen wordt, heeft schadelijke gevolgen voor de onderneming. Deze gevolgen kennen echter verschillende gradaties:

- De relatie tussen de onderneming en de klant wordt geschaad: hierbij betreft het slechts de relatie tussen een onderneming en een klant. Deze “schade” aan de relatie kan in het ergste geval tot gevolg hebben dat een klant in de toekomst geen herhaal-aankopen zal doen.
- De relatie tussen de onderneming en een (groot) aantal (potentiële) klanten wordt geschaad: wanneer de klant negatieve PR gaat verspreiden of overgaat tot het doen van een aanklacht, zullen ook andere klanten weet krijgen van de tekortkomingen van een onderneming. Hierdoor raakt de onderneming in het ergste geval een aantal bestaande klanten kwijt. Daarnaast zullen potentiële klanten vaak voor een andere aanbieder kiezen.

Voor een onderneming is het daarom van belang de ontevreden klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn in het kenbaar maken van hun klacht. Hierdoor worden de gevolgen van acties van ontevreden klanten geminimaliseerd.

Op welke manier dit kan, valt buiten de scope van dit onderzoek. Wel zal een onderneming er bijvoorbeeld in moeten voorzien dat:

- Er goede communicatie kanalen inzake klachtmelding zijn;
- De klacht van een klant serieus behandeld wordt;
- Er snel gereageerd wordt op een klacht;
- Schadevergoedingen voldoende compenserend zijn.

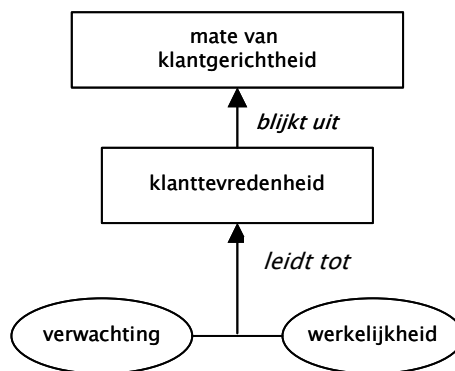
Het streven blijft natuurlijk om alle klanten tevreden te houden. Om dit te bereiken zal de onderneming de door de klant ervaren service-gaps moeten minimaliseren.

HOOFDSTUK 2 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSDSIGN

Dit hoofdstuk bouwt voort op hoofdstuk 1, en kent de volgende opbouw: in paragraaf 2.1 zal de probleemstelling en het concept van de Klantbarometer uiteen gezet worden. In paragraaf 2.2 wordt daarna de onderzoeksvraag en aanpak beschreven. Paragraaf 2.3 geeft een overzicht en selectie van relevante theorieën. Paragraaf 2.4 geeft een korte reflectie op hoofdstuk 1 en 2. Tenslotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een verantwoording: in welke mate is het onderzoek gerelateerd aan de studie TB?

2.1 PROBLEEMSTELLING

Uit hoofdstuk 1 bleek dat klantgerichtheid en klanttevredenheid cruciaal zijn voor het toekomstige functioneren van een organisatie. Daarbij werd ook gesteld dat klanttevredenheid inzicht geeft in de mate van klantgerichtheid van een organisatie. Verder werd duidelijk dat de klanttevredenheid gevormd wordt door het tegen elkaar afwegen van de verwachting en de werkelijkheid: een klant is ontevreden als het geleverde product niet voldoet aan zijn verwachting. Onderstaande figuur geeft dit weer.



Figuur 2.1 klantgerichtheid in relatie tot klanttevredenheid

Op basis van bovenstaande figuur zal een organisatie inzicht willen verkrijgen in klanttevredenheid. Informatie met betrekking tot klanttevredenheid geeft het management immers een trigger om over te gaan tot actie. Deze acties kunnen uiteenlopend van aard zijn, bijvoorbeeld:

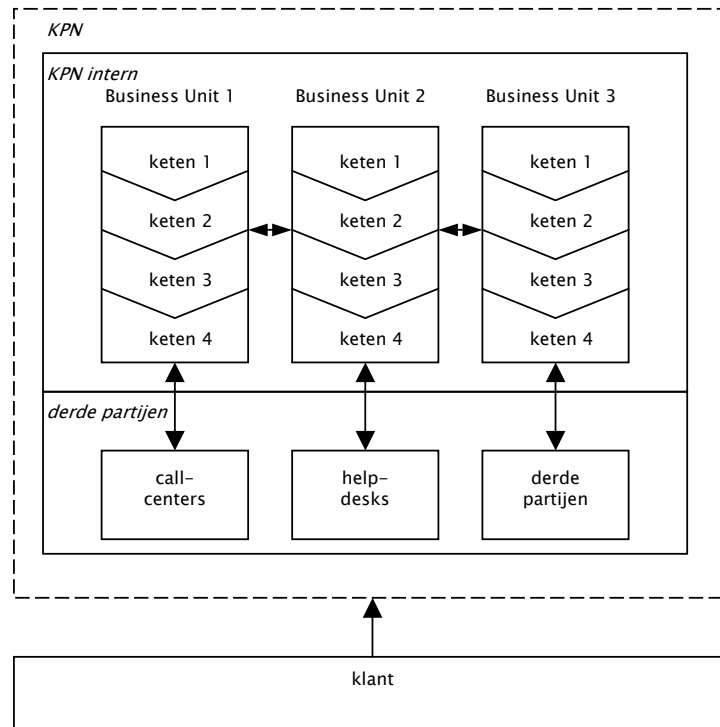
1. Op basis van klanttevredenheid informatie worden aanpassingen aan het werkproces gedaan;
2. Op basis van klanttevredenheid informatie worden aanpassingen aan het product of de dienst gedaan;
3. Op basis van klanttevredenheid informatie worden medewerkers anders geïnstrueerd;
4. Op basis van klanttevredenheid informatie wordt de strategie van een onderneming aangepast;
5. Op basis van klanttevredenheid informatie worden de middelen (bijvoorbeeld kapitaal) binnen een onderneming anders ingezet.

2.1.1 probleemstelling vanuit KPN

In de situatie van KPN is eerder genoemd uitgangspunt, namelijk het gebruiken van klanttevredenheid informatie om gerichte proces en/of product aanpassingen te doen, van cruciaal belang. Hiervoor zijn twee redenen aan te dragen:

1. reorganisaties binnen KPN verstoren de dienstverlening met de klant;
2. naast reorganisaties, speelt ook outsourcing een rol: het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan andere marktpartijen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan telefonische helpdesks: een groot aantal van deze helpdesks worden volledig beheerd door derden terwijl de eindverantwoording bij KPN blijft.

In de meeste gevallen heeft de klant geen weet van het feit dat een bepaalde dienst uitbesteedt is. Dit betekent dat de klant aanneemt dat hij of zij met KPN communiceert, terwijl dit niet direct het geval hoeft te zijn. De communicatie tussen deze derde partij en de klant zal dus invloed hebben op de klanttevredenheid over KPN. Daarom is het voor KPN noodzakelijk inzicht te krijgen in de prestaties van de derde partijen: hoe ervaren onze klanten het uitbesteede stuk dienstverlening? Het bovenstaande wordt in de volgende figuur samengevat.



Figuur 2.2 klantperspectief KPN

Op dit moment wordt er bij KPN een groot aantal metingen verricht om bovenstaande "probleemveroorzakers" het hoofd te bieden. Deze (klanttevredenheid) metingen hebben zowel een intern als extern karakter: KPN voert zelf interne metingen uit naar bijvoorbeeld de doorlooptijden van een opdracht, andere bureaus verrichten in opdracht van KPN periodiek externe klanttevredenheid metingen. Toch hebben een groot aantal Business Units nog steeds grote moeite om bepaalde delen van hun organisatie met behulp van bovenstaande klantinformatie aan te sturen. Dit omdat de eenvoudige reden dat de eerder genoemde externe en interne methoden simpelweg niet de gewenste informatie leveren.

Op basis van het bovenstaande luidt de probleemstelling van KPN als volgt:

KPN heeft in veel gevallen geen volledig inzicht in de klanttevredenheid. Het verhogen van deze klanttevredenheid wordt hierdoor bemoeilijkt: men beschikt niet over de benodigde informatie om gerichte proces en/of product aanpassingen te doen.

Als gevolg van het hierboven uiteen gezette probleem is binnen KPN Valley het idee van de Klantbarometer ontstaan. De volgende paragraaf zal inzicht geven in deze Klantbarometer.

2.1.2 *de Klantbarometer*

Op basis van de vorige paragraaf kan men concluderen dat er binnen KPN behoefte is aan een “dienst” welke informatie op operationeel niveau levert om gerichte proces aanpassingen te kunnen doen om zodoende de klanttevredenheid te vergroten. Deze “dienst” zal de kennis hiaten die door de Business Units onderkend worden, en waaraan de huidige systemen geen invulling weten te geven, moeten vullen. Een dergelijk product is de Klantbarometer: een dienst waarmee op eenvoudige wijze inzicht kan worden verkregen in de klanttevredenheid van klanten met betrekking tot een bepaalde dienst. Op basis van deze informatie kunnen gerichte proces en product aanpassingen gedaan worden.

In het onderstaande zal een korte omschrijving van de Klantbarometer uiteen gezet worden.

Invulling van de Klantbarometer

De Klantbarometer is een product waarmee door middel van een klein aantal korte vragen de klanttevredenheid over een bepaald proces in kaart gebracht kan worden. Met behulp van deze informatie kan het management operationele aanpassingen doen in haar bedrijfsprocessen.

Om te voorkomen dat de Klantbarometer een arbeid –en kapitaal intensief systeem wordt, zoals de meeste klanttevredenheid meetsystemen, is de Klantbarometer volledig geautomatiseerd: door de aanwezige kennis binnen KPN Valley worden de vragen gesteld via een e-mail/web applicatie of door middel van een spraakcomputer. De benodigde informatie kan hierna eenvoudig genereert worden uit een datafile, waarin de klantinformatie is opgeslagen.

Naast deze kenmerken heeft de Klantbarometer nog een aantal eigenschappen, te weten:

- de Klantbarometer is door haar geautomatiseerde opzet orderspecifiek. Hierdoor kan eenvoudig nagegaan worden of er overeenkomsten zijn tussen een aantal klanten: iedere klant waar monteur X een installatie verricht, zijn de klanten niet tevreden over de installatie.
- de Klantbarometer levert up-to-date klantinformatie. Onder “up-to-date” worden vanuit dit perspectief twee dingen verstaan:
 1. omdat de Klantbarometer een geautomatiseerd systeem is, kan een onderneming de klant direct nadat deze een actie heeft verricht (bijvoorbeeld het melden van een storing), een aantal vragen stellen. Hierdoor is de informatie welke vanuit de klant verkregen wordt meer accuraat. Wanneer na bijvoorbeeld een week klantonderzoek gedaan wordt, is de klant zijn toenmalige “gevoel” kwijt. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de gegenereerde informatie;
 2. Vanuit de Klantbarometer kunnen sneller en op ieder gewenst moment management rapportages gegenereerd worden. In de huidige situatie komt het vaak voor dat managers pas na een aantal weken of zelfs een aantal maanden informatie met betrekking tot klanttevredenheid verkrijgen. Ook dit heeft een aantal nadelen, bijvoorbeeld:
 - Het effect van bijvoorbeeld bepaalde verbeteracties wordt pas na een aantal weken bekend en is hierdoor niet representatief. Inmiddels kunnen immers een groot aantal andere aspecten ook hun invloed hebben gehad;
 - Metingen over een groot tijdsspan leveren vaak een enorme hoeveelheid informatie. Deze informatie wordt vaak zeer beknopt weergegeven waardoor de oorspronkelijke informatie haar scherpste verliest.
 3. De Klantbarometer bestaat niet uit een ellen lange vragenlijst. Hierdoor hebben klanten niet het idee dat zij overspoeld worden door een groot aantal vragen. Daarnaast kan de klant de door de Klantbarometer gestelde vragen invullen op het moment dat hem dat het beste uitkomt. Vaak zullen de vragen immers per Internet aan de klant toegereikt worden.

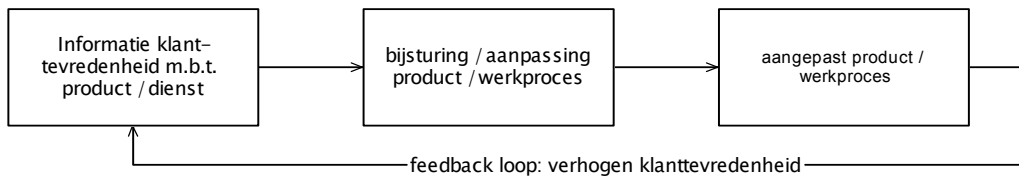
Samengevat wordt onder de Klantbarometer het volgende verstaan:

De Klantbarometer is een product waarmee via een aantal korte vragen, via e-mail/Internet of spraakcomputer, de klanttevredenheid over een bepaald (deel van een) proces of product in kaart gebracht kan worden.

In het bovenstaande is de functionele invulling van de Klantbarometer uiteen gezet. Het uiteindelijke doel van het inzetten van de Klantbarometer is:

Op basis van informatie met betrekking tot klanttevredenheid een aantal aanpassingen doen in het bedrijfsproces en analyseren welk effect deze aanpassingen teweeg hebben gebracht. Op basis hiervan worden nieuwe aanpassingen gedaan: het creëren van een korte feedbackloop, met als doel de klanttevredenheid te vergroten.

Schematisch wordt dit doel in de onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 2.3 doel Klantbarometer (conceptueel)

In bijlage D zijn een tweetal screendumps van de Klantbarometer weergegeven.

2.2 ONDERZOEKSVRAAG EN ONDERZOEKSDSIGN

2.2.1 onderzoeksvraag

In de voorgaande paragraaf is de probleemstelling van KPN met betrekking tot klanttevredenheid aan bod gekomen. Daarnaast is de Klantbarometer geïntroduceerd. Beoogde doel is om middels de Klantbarometer informatie te generen waarmee gerichte proces of product aanpassingen gedaan kunnen worden. Verder zullen in het vervolg van dit onderzoek een aantal theoretische modellen met betrekking tot Service Management en management informatie aan bod komen. Daarom luidt de onderzoeksvraag van het onderzoek:

In hoeverre is de Klantbarometer, op basis van bestaande theorieën, geschikt als instrument om benodigde/gewenste klanttevredenheid informatie te genereren.

2.2.2 onderzoeksdsign

In deze paragraaf zal uiteengezet worden hoe een antwoord verkregen wordt op de in de vorige paragraaf gestelde onderzoeksvraag. Doel van dit onderzoeksdsign is om op basis van een aantal bestaande theorieën uitspraak te doen over de geschiktheid van de Klantbarometer. Hiertoe dient het onderzoeksdsign een evaluatietabel te bevatten, waaraan de Klantbarometer, op basis van een drietal cases, getoetst zal worden.

Onderzoeksdsign

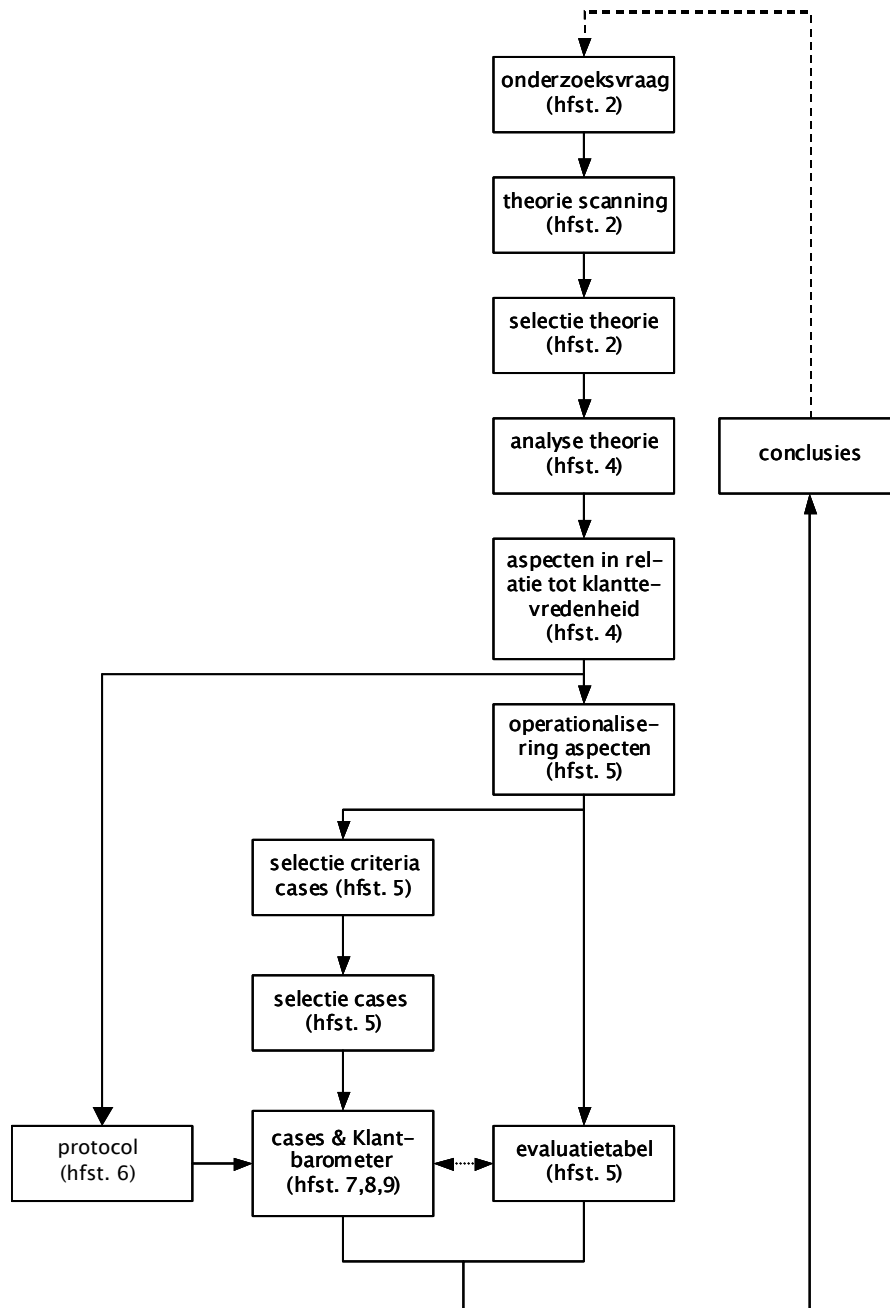
Globaal kent het onderzoeksdsign de volgende opbouw: nadat de onderzoeksvraag is geformuleerd (paragraaf 2.2.2), dienen er een aantal relevante theorieën gekozen te worden welke een relatie hebben met de onderzoeksvraag. Uit deze theorieën wordt een verdere selectie gemaakt. Deze geselecteerde theorieën worden in nader detail uitgewerkt. Deze gedetailleerde analyse dient per theorie te resulteren in een opsomming van een aantal aspecten, welke een relatie hebben met klanttevredenheid. Deze aspecten worden hierna per theorie geoperationaliseerd: het opstellen van voorwaarden waaraan de Klantbarometer dient te voldoen wil deze het predikaat “geschikt” toebedeeld krijgen. Het samenvoegen van deze geoperationaliseerde aspecten resulteert in een evaluatietabel. Functie van deze evaluatietabel is het, op basis van een drietal praktijk cases, evalueren van de Klantbarometer. De evaluatie dient uiteindelijk inzicht te verschaffen in de eerder geformuleerde onderzoeksvraag:

in hoeverre is de Klantbarometer op basis van bestaande theorieën geschikt als instrument om benodigde/gewenste klanttevredenheid informatie te genereren.

Cases

Zoals reeds eerder vermeld zal Klantbarometer op basis van de evaluatietabel voor een drietal cases geëvalueerd worden. Door het bestuderen van een aantal theorieën is een beeld ontstaan welk soort cases zich lenen voor verder onderzoek. De evaluatie zal pas plaats kunnen vinden wanneer de Klantbarometer per case tot op functioneel niveau ontworpen is. Dit houdt zowel het opstellen van de vragen in, als het aangeven van de wijze waarop de gegenereerde informatie ingezet kan worden. Om tijdens het ontwerp alle relevante ontwerpaspecten de revue te laten passeren, zal er, mede op basis van de bestudeerde theorie, een protocol opgesteld worden. Dit protocol dient als een soort handboek: welke aspecten zijn bij het ontwerpen en operationaliseren van de Klantbarometer van belang? Na deze functionele invulling wordt op basis van de evaluatietabel de uiteindelijke evaluatie gedaan: de conclusies.

Schematisch is het bovenstaande in onderstaande figuur weergegeven. In deze figuur is tevens vermeld waar in het rapport de specifieke onderwerpen behandeld worden.



Figuur 2.4 schematische weergave onderzoeksdesign

Paragraaf 2.3.1 zal een kort overzicht geven van verschillende theorieën welke raakvlakken hebben met klanttevredenheid. In paragraaf 2.3.2 zal een beargumenteerde afbakening gedaan worden: welke theorieën uit paragraaf 2.3.1 worden verder geanalyseerd?

2.3.1 *theorie scanning*

Bij het bepalen van relevante theorie fungeert figuur 2.1 als uitgangspunt. Deze figuur geeft namelijk inzicht in de verschillende aspecten rond klanttevredenheid. Resumerend is klanttevredenheid een waardeoordeel over de discrepantie tussen de verwachting van de klant en de uiteindelijke werkelijkheid. Deze constatering leidt tot drie perspectieven waarin klanttevredenheid geplaatst kan worden:

- Intern organisatie perspectief: de kwaliteit van het werkelijk gerealiseerde product hangt af van interne organisatie –en productieprocessen. De mate van functioneren van deze processen bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van een product of dienst en heeft hierdoor invloed op de klanttevredenheid;
- Extern organisatie perspectief: de verwachting van een klant wordt voornamelijk gevormd door communicatie vanuit de organisatie naar de klant. Op basis van deze communicatie (extern) bepaalt de klant zijn verwachting. Ook deze verwachting heeft, zoals uit figuur 2.1 blijkt, invloed op de klanttevredenheid.
- Het “oordeel” perspectief: twee aspecten zijn met betrekking tot dit perspectief interessant:
 - Op welke manier de klanttevredenheid in kaart gebracht wordt;
 - Hoe deze klanttevredenheid geïnterpreteerd dient te worden: of een klant na levering van een product tevreden of niet tevreden is, hangt af van zijn persoonsgebonden oordeel over de discrepantie tussen de verwachting en de werkelijkheid. Dit “oordeel” zal per klant verschillen.

Na een korte brainstorm is op basis van bovenstaande perspectieven de volgende wetenschappelijke literatuur interessant:

Intern perspectief

- Literatuur met betrekking tot management informatie. Met betrekking tot klanttevredenheid is deze literatuur bijzonder interessant en relevant. Het verhogen van klanttevredenheid kan namelijk alleen plaatshebben wanneer een hoger niveau op het gebied van serviceverlening wordt bereikt. Deze verhoging van service niveau geschiedt op basis van het uitzetten van bepaalde verbeteracties. Voor het uitzetten van deze verbeteracties is het echter wel noodzakelijk informatie te hebben over klanttevredenheid: over welke aspecten is onze klant ontevreden en hoe kan deze ontevredenheid weggenomen worden?
- Literatuur met betrekking tot Total Quality Management (TQM): TQM modellen focussen op de integrale kwaliteitszorg van een onderneming. Dit houdt in dat het interne functioneren van een onderneming in het teken dient te staan van verhoging van de kwaliteit, wat op haar beurt leidt tot een hogere klanttevredenheid.

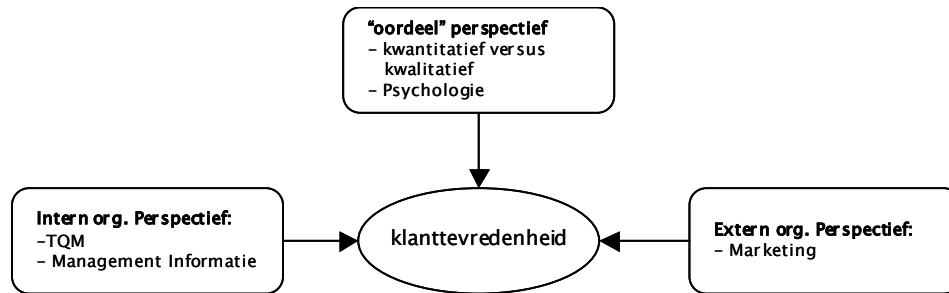
Extern perspectief

- Literatuur met betrekking tot marketing: zoals eerder uiteen gezet komt klanttevredenheid voort uit een waardeoordeel over het verschil tussen de verwachting van een klant en het werkelijk geleverde goed. Deze verwachting van de klant wordt voor een groot deel gevormd door marketing, bijvoorbeeld tv-reclames en slogans (Let’s make things better!).

“Oordeel” perspectief

- Literatuur met betrekking tot kwalitatieve en kwantitatieve meetmethoden. In relatie tot klanttevredenheid is dit interessant: in hoeverre wordt klanttevredenheid kwalitatief in kaart gebracht (bijvoorbeeld door het houden van groepssessies met klanten) of juist kwantitatief, bijvoorbeeld door het houden van een enquête met alleen gesloten vragen;
- Literatuur met betrekking tot psychologie: iedere klant zal zijn eigen invulling aan het begrip klanttevredenheid geven. Vanuit dit perspectief is het interessant na te gaan waaruit klanttevredenheid bestaat en hoe klanten tot een oordeel komen. Daarnaast is het interessant na te gaan in hoeverre klanttevredenheid cijfers werkelijk iets zeggen over toekomstig gedrag van

een klant: zal een klant wanneer deze tevreden is voor een onderneming werkelijk positieve handelingen verrichten, zoals het verspreiden van positieve PR?



Figuur 2.5 perspectieven klanttevredenheid

2.3.2 afbakening: selectie theorie

Vanuit KPN gezien is het interne perspectief het meest interessant. Dit omdat binnen KPN klanttevredenheid informatie hoofdzakelijk gebruikt wordt om interne processen beter te organiseren. Klantonderzoek is voornamelijk gericht op:

- het identificeren van knelpunten in de interne bedrijfsprocessen van KPN;
- analyseren of verbeteracties werkelijk leiden tot het oplossen van deze knelpunten.

Om bovenstaande redenen is het voor KPN belangrijk een link te creëren tussen externe klanttevredenheid informatie en interne proces aansturing. Vanuit dit perspectief zijn TQM en literatuur met betrekking tot Management Informatie bijzonder waardevol.

In het vervolg van dit rapport zullen een tweetal TQM modellen besproken worden, namelijk de Balanced Score Card en het EFQM / INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) model. Daarnaast wordt een model met betrekking tot management informatie uiteen gezet. Dit model geeft inzicht in de vraag waarom management informatie vaak niet leidt tot het beter functioneren van de organisatie, iets wat vanuit KPN gezien bijzonder relevant is.

2.4 REFLECTIE

Eén van de doelstellingen van KPN tijdens de transformatie van publieke naar private onderneming was maximale klantgerichtheid. Klantgerichtheid is in het huidige economische klimaat van cruciaal belang. Het is uiteindelijk de klant die bepaald waar en wanneer hij een bepaalde dienst aanschaft. Door een steeds groter wordende concurrentie wordt ook deze keuze steeds groter. Als gevolg van deze ontwikkeling is het verwachtingsniveau van de klant de laatste jaren behoorlijk toegenomen. Daarnaast is dit verwachtingspatroon aan continue verandering onderhevig. Beide hierboven genoemde trends leiden ertoe dat klanten sneller ontevreden zullen raken. Deze ontevredenheid resulteert op zijn beurt weer in een mogelijke actie van de klant. Wat de inhoud van deze actie ook zal zijn, het resultaat is voor een onderneming altijd negatief.

Het voorkomen van ontevredenheid kan gerealiseerd worden door de klantgerichtheid van een organisatie te verhogen: zorg ten eerste voor een goede prijs/waarde verhouding en zorg er ten tweede voor dat het geleverde product voldoet aan datgene wat de klant wenst. Om dit te realiseren is inzicht in de wensen en eisen van de klant noodzakelijk. Een goede indicator voor het verkrijgen van inzicht in deze wensen is het in kaart brengen van klanttevredenheid: voldoet een organisatie aan de wensen van de klant, dan zal de klant in de meeste gevallen tevreden zijn.

Om een tweetal redenen is het voor KPN moeilijk inzicht in deze klanttevredenheid te verkrijgen:

- De vele reorganisaties binnen KPN zorgen voor een vertroebeling in de communicatie met de klant: onduidelijkheden binnen KPN uit zich in onduidelijkheden in de communicatie tussen klant en KPN;
- Door het outsourcen van bepaalde bedrijfsactiviteiten aan derde partijen is niet duidelijk in hoeverre klanten dit deel van de dienstverlening als "prettig" ervaren.

De klanttevredenheid informatie welke wel verkregen wordt, blijkt vaak niet geschikt voor gerichte procesaansturing.

Om invulling te geven aan bovenstaand informatie hiaat is vanuit KPN Valley het idee van de Klantbarometer ontstaan: door middel van een aantal korte vragen wordt geautomatiseerd de klanttevredenheid over een bepaald (deel van een) proces in kaart gebracht. Inzet van deze informatie dient te leiden tot het meer klantvriendelijk inrichten van bepaalde processen: het verhogen van de klanttevredenheid. Klanttevredenheid is zodoende meer dan een cijfer: het geeft inzicht in de (voortdurend veranderende) kijk van een klant op de organisatie.

Om inzicht te verkrijgen in de vraag of de Klantbarometer werkelijk geschikt is om informatie te genereren waarmee processen gericht aangestuurd kunnen worden, is een onderzoeksdesign opgezet. Dit onderzoeksdesign is om een aantal redenen voornamelijk gebaseerd op TQM literatuur: het INK en Balanced Score Card model. Een aantal van deze redenen zijn:

- Het Balanced Score Card model en het INK model leggen een link tussen waardering van klanten en interne procesaansturing. Gezien vanuit het doel van de Klantbarometer is dit vanzelfsprekend een interessant perspectief. De Klantbarometer dient immers klantinformatie te genereren (klantwaardering) waarmee de interne organisatie aangestuurd kan worden;
- Binnen KPN heeft men affiniteit met het gebruik van beide modellen.

De uiteindelijke conclusie van dit onderzoek zal hoofdzakelijk bestaan uit een oordeel: is de Klantbarometer, op basis van de beschreven theorieën, geschikt om gewenste aansturinginformatie te genereren ja of nee?

2.5 VERANTWOORDING

Waarom is het hierboven beschreven onderzoek relevant als afstudeeronderzoek voor de opleiding Technische Bestuurskunde? In deze paragraaf zal deze vraag kort behandeld worden.

Er zijn een aantal aspecten aan te dragen welke het beoogde onderzoek tot "waardevol" maken, te weten:

- Binnen KPN hebben de partijen welke betrokken zijn bij hetzelfde klanttevredenheid onderzoek vaak geheel tegengestelde belangen. Dit geldt zowel extern als intern: de derde partijen zullen een andere invulling geven aan "klanttevredenheid" dan KPN. Dit leidt onherroepelijk tot spanningen: de klant van de derde partij is immers KPN, terwijl de klanten van KPN, via deze derde partij, de consumentmarkt is (extern). Daarnaast zullen ook de verschillende organisatieonderdelen binnen één en dezelfde leveringsketen een andere invulling van het begrip klanttevredenheid geven (intern). Ieder organisatieonderdeel zal immers proberen zich te vrijwaren van problemen met betrekking tot klanttevredenheid en zodoende de schuld "in iemand anders zijn schoenen schuiven". Als gevolg hiervan zal de inzet van de Klantbarometer moeten voorzien in een betere samenwerking tussen deze verschillende partijen, zowel intern als extern;
- In de literatuur is er uitgebreid gesproken over het creëren van een feedbackloop tussen klantwaardering en organisatieaansturing. In de praktijk blijkt dit echter bijzonder moeilijk. Daarom is het interessant eigen onderzoek te verrichten naar een methode waarin deze problemen het hoofd geboden wordt. Veel eigen inbreng is zodoende noodzakelijk.
- Het onderzoek is bruikbaar voor de opdrachtgever. Deze zal door middel van dit onderzoek immers meer inzicht krijgen in de sterke en zwakke punten van de Klantbarometer. Deze inzichten kunnen resulteren in een voor hen beter verkoopbaar product, voor een groot aantal Business Units.
- Het onderzoek kent de nodige dosis techniek. Vanuit dit technische perspectief zullen de twee interactie varianten van de Klantbarometer nader worden geanalyseerd, te weten de Spraak en E-mail/Internet variant;
- Het onderzoek bestaat voor een groot deel uit procesmanagement: hoe komt men voor een specifieke Business Unit tot de juiste invulling van de Klantbarometer en op welke manier dient deze in de organisatie ingebed te worden om werkelijk meerwaarde op te leveren?

HOOFDSTUK 3 VERDIEPING KLANTBAROMETER

In het vorige hoofdstuk is gesteld dat de Klantbarometer middels een aantal korte vragen inzicht geeft in de klanttevredenheid. Verder werd gesteld dat het stellen van deze vragen middels twee interactiekanalen plaats kan hebben: via een spraakcomputer of via e-mail / Internet. Dit hoofdstuk heeft het verschaffen van meer inzicht in deze interactiekanalen ten doel. Omdat beide kanalen voornamelijk bestaan uit technische componenten, is dit hoofdstuk technisch van aard.

Het hoofdstuk kent de volgende opbouw: in paragraaf één wordt er een korte inleiding gegeven. In paragraaf twee en drie worden daarna de twee verschillende interactiekanalen van de Klantbarometer uiteengezet. In paragraaf vier wordt tenslotte uiteengezet hoe de opgeslagen klantinformatie gegenereerd kan worden.

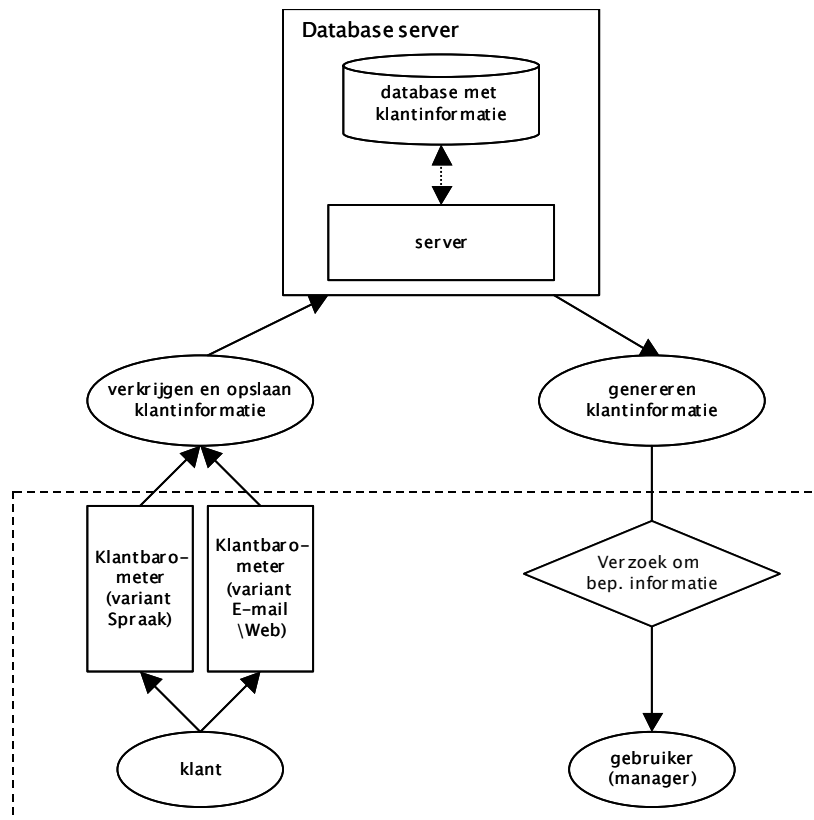
3.1 INLEIDING

Middels de Klantbarometer worden klanten geautomatiseerd een aantal vragen gesteld, om zodoende meer inzicht te verkrijgen in de tevredenheid van die klanten.

Twee aspecten zijn bij het stellen van deze vragen van belang¹:

1. hoe wordt de benodigde informatie verkregen en hoe slaat men deze op?
2. hoe kan deze informatie op een later tijdstip gegenereerd worden?

Schematisch zijn beide punten in de volgende figuur weergegeven. In de volgende paragrafen zullen een aantal aspecten uit deze figuur inzichtelijk worden gemaakt: het verkrijgen van informatie via beide interactiekanalen, en het op een later tijdstip genereren van de opgeslagen klantinformatie.



Figuur 3.1 overzicht technische verdieping Klantbarometer

¹ Hierbij wordt de informatiebehoefte als "bekend" verondersteld. Meer over het bepalen van deze informatiebehoefte volgt in de hoofdstukken 7,8 en 9.

3.2 VERKRIJGEN INFORMATIE: KLANTBAROMETER VARIANT “SPRAAK”

In deze paragraaf zal het interactiekanaal middels de spraakcomputer uiteen gezet worden.

3.2.1 *inleiding*

De Spraak Klantbarometer kan omschreven worden als een instrument waarmee telefonisch een enquête onder een aantal klanten afgenomen wordt. Wanneer binnen een bepaalde bedrijfsunit van KPN de spraakvariant ingezet wordt, dienen de volgende aspecten gerealiseerd te worden:

1. de spraakcomputer dient met bepaalde klanten automatisch contact te leggen;
2. de spraakcomputer dient automatisch een enquête af te nemen en op te slaan;
3. de spraakcomputer dient automatisch de verbinding te verbreken.

Punt 1 en drie zijn technisch eenvoudig te realiseren. Een PC met een telefonieboard is namelijk voldoende: het telefonieboard is aangesloten op een telefoonlijn en kan vanuit een database automatisch contact leggen en verbreken. Punt twee, het afnemen en opslaan van de enquête, is technisch gezien een stuk gecompliceerder. Daarom zal dit punt in deze paragraaf verder geanalyseerd worden.

3.2.2 *technische verdieping: spraakherkenning*

Om enquêtes af te nemen en op te slaan, zal de spraakcomputer in staat moeten zijn spraak te herkennen. Dit herkennen van menselijke spraak geschiedt middels spraaksoftware. Spraaksoftware bestaat in zijn algemeenheid uit twee soorten software: dialoog -en herkenningsoftware. De herkenningsoftware bezit de intelligentie en stuurt de dialoogsoftware aan, de dialoogsoftware communiceert door de herkenningsoftware ontvangen commando's aan de klant, in de vorm van een spraaksignaal. Als gevolg hiervan worden de vragen door de dialoogsoftware gesteld waarna de herkenningsoftware de antwoorden van de klant interpreteert en de commando's tot een bepaalde vervolgactie geeft.

De intelligentie van de herkenningsoftware is met name ontwikkeld om een door de klant gesproken signaal werkelijk te kunnen interpreteren. Waarom is het interpreteren van een gesproken signaal bijzonder moeilijk? Hiervoor zijn een aantal oorzaken aan te dragen:

- mensen spreken dezelfde woorden in verschillende tijds lengten uit;
- mensen spreken met een verschillend volume;
- mensen spreken op een verschillende toonhoogte;
- mensen spreken dezelfde woorden op verschillende manieren uit (accenten e.d.).

Op basis van bovenstaande moeilijkheden lijkt het haast ondoenlijk om een gesproken signaal te kunnen interpreteren. Toch is dit technisch mogelijk gemaakt door het gebruik van templates: de spraakcomputer past een groot aantal woorden, waarvan hij de klank kent, toe op het te interpreteren signaal en gaat na of deze twee matchen. Op basis hiervan kan de spraakcomputer concluderen of het gesproken signaal geïnterpreteerd kan worden.

Bovenstaande methode heeft tot gevolg dat een spraakcomputer de klank van alle mogelijke woorden, welke door een mens gesproken kunnen worden, zou moeten kennen om een signaal te kunnen interpreteren. Dit is niet om een aantal redenen niet haalbaar, bijvoorbeeld:

- het opslaan van alle Nederlandse woorden en hun klank vergt teveel arbeid;
- mensen spreken woorden zo verschillend uit, dat er van hetzelfde woord een aantal klankvormen bekend moeten zijn.

Om bovenstaand probleem het hoofd te kunnen bieden is de spraakherkenningstechniek gebruik gaan maken van fonemen: klanken waarmee alle woorden uit een bepaalde taal gevormd kunnen worden. De Nederlandse taal kent om en nabij de veertig fonemen. Concreet betekent dit dat met deze veertig klanken alle gesproken Nederlandse woorden gevormd kunnen worden. Deze fonemen bevatten een groot aantal statistische eigenschappen. Hierdoor kunnen de variaties (de eerder uiteen gezette moeilijkheden) in het spreken van verschillende mensen onderkend worden.

Een woord bestaat dus uit een logische combinatie van een aantal fonemen. Om tijdens een gesprek echter alle spraaksignalen om te zetten naar fonemencombinaties zou teveel rekenkracht vergen.

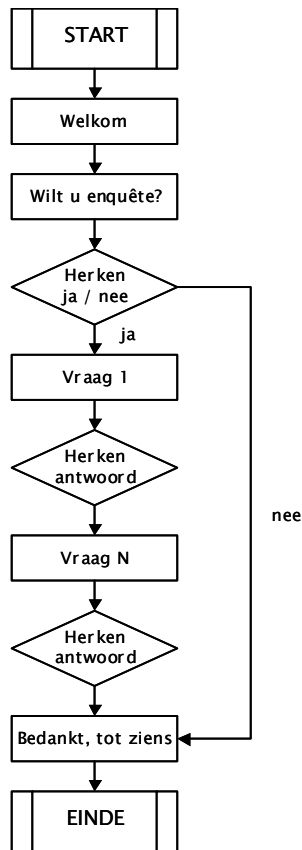
Hierdoor zou het spraakherkenning systeem, zelfs met de huidige reken capaciteit, veel te traag reageren op een signaal gesproken door de klant. Daarom maakt de herkenning software gebruik van een “woordenboek”: een tabel met daarin een groot aantal mogelijke woorden en de daarbij behorende fonemencombinatie. Wanneer een klant dus een bepaald woord uitspreekt, wordt door de herkenning software het betreffende woord beschreven met behulp van een fonemencombinatie. Daarna wordt in het woordenboek nagegaan bij welk woord deze combinatie hoort: de herkenning software interpreteert de spraak van een klant.

Op basis van bovenstaande informatie verloopt het interpreteren van een gesproken signaal dus als volgt:

1. stel het “woordenboek” samen: maak van de meest voorkomende woorden fonemencombinaties en sla deze op;
2. sla het door de klant gesproken signaal op en karakteriseer dit signaal met behulp van een fonemencombinatie;
3. match alle fonemencombinaties uit het woordenboek met de fonemencombinatie van het gesproken signaal;
4. bepaal welke vergelijking het beste matcht;
5. de combinatie met de hoogste waarde geeft het door de klant gesproken signaal.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de herkenning software de gebruiker ook verkeerd kan interpreteren, bijvoorbeeld door een onbekend accent. Daarom wordt bij de vergelijking van de verschillende combinaties uit het woordenboek naast de hoogste score ook een betrouwbaarheidsniveau gegeven. Wanneer dit niveau onder een bepaald minimum niveau ligt, zal de herkenning software geen conclusies trekken en de klant bijvoorbeeld vragen het gesproken signaal te herhalen.

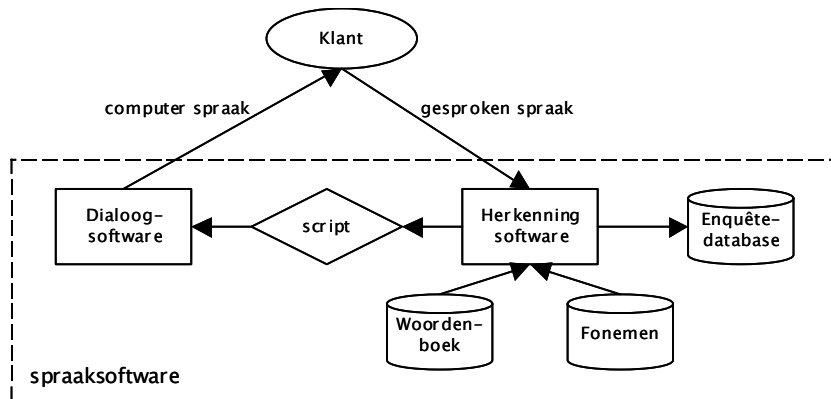
Reeds eerder werd gesteld dat de herkenning software na het interpreteren van een bepaald signaal een bepaald commando dient te geven. Welk commando in een bepaalde specifieke situatie gegeven dient te worden, staat beschreven in het zogenaamde script. Dit script heeft in wezen dus de functie van een draaiboek. Op basis van dit script kan de herkenning software bijvoorbeeld een commando tot een nieuwe vraag uitzetten. Wanneer echter alle vragen beantwoord zijn, zal de herkenning software volgens het script bijvoorbeeld het commando tot het verbreken van de verbinding aanbieden aan de dialoog software. Een voorbeeld van een script voor de Spraak Klantbarometer is in onderstaande figuur gegeven.



Figuur 3.2 voorbeeld script spraak Klantbarometer

Nadat de spraakcomputer het antwoord van een klant geïnterpreteerd heeft, dient dit antwoord natuurlijk opgeslagen te worden in een database. Dit gaat betrekkelijk eenvoudig: de spraakcomputer weet welke waarde opgeslagen moet worden wanneer een bepaald antwoord gegeven wordt. Deze gegevens kunnen op een later moment eenvoudig gegenereerd worden. Meer over dit onderwerp volgt in paragraaf 3.4.

Het bovenstaande is bij wijze van samenvatting in de volgende figuur schematisch weergegeven. In de volgende paragraaf zal de e-mail / Internet variant nader uiteen gezet worden.



Figuur 3.3 schematische weergave spraaksoftware

3.3 VERKRIJGEN INFORMATIE: KLANTBAROMETER VARIANT "INTERNET"

3.3.1 *inleiding*

De e-mail / Internet Klantbarometer kan omschreven worden als een instrument waarmee via een Internetapplicatie (bijvoorbeeld Internet Explorer) een enquête wordt afgenomen. Deze paragraaf dient meer inzicht te geven in de technische aspecten met betrekking tot een dergelijke invulling.

3.3.2 *technische verdieping: klantonderzoek via Internet*

Het gebruik van een e-mail / Internet Klantbarometer kent de volgende fasering:

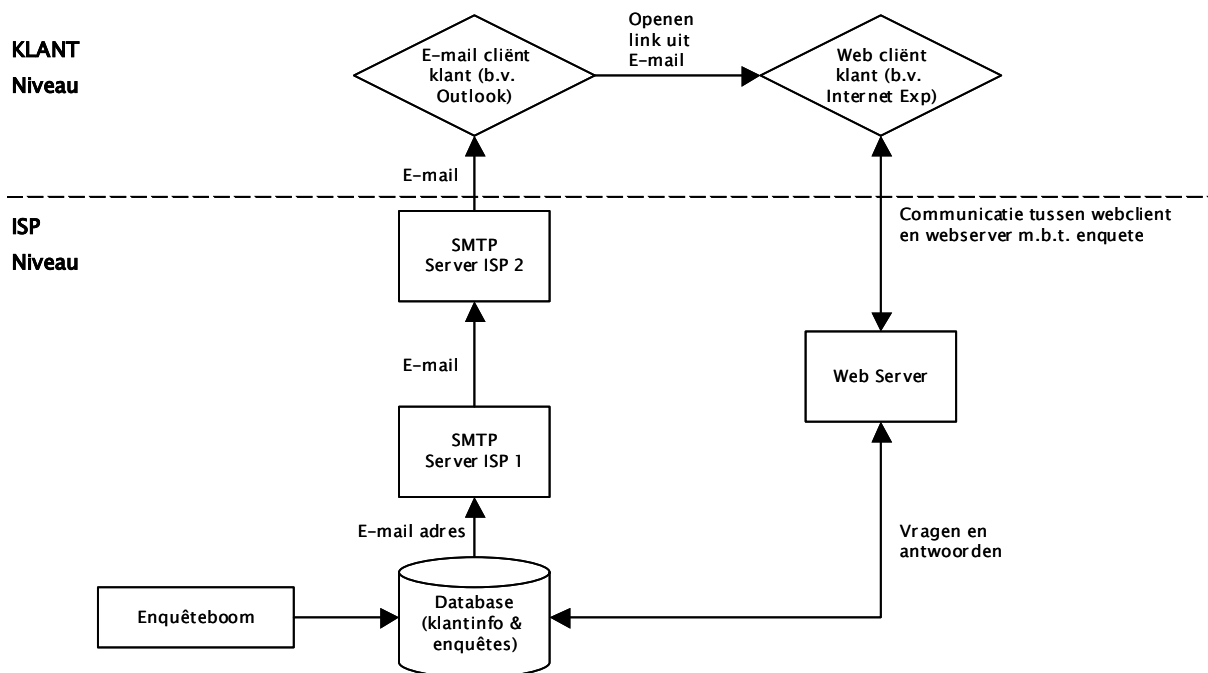
1. een klant ontvangt een e-mail met daarin uitleg en een link naar een betreffende HTML pagina. Verder bevat deze e-mail een ID. Dit is een uniek kenmerk van de door de klant ontvangen mail. Met behulp van deze informatie wordt de enquête klantspecifiek gemaakt: er is op een later tijdstip na te gaan door welke klant een enquête is ingevuld;
2. de klant opent de link welke zich in de e-mail bevindt. Als gevolg hiervan zal in de web applicatie de enquête voor die betreffende klant verschijnen;
3. de klant vult de enquête in;
4. de enquête wordt verzonden;
5. de klant wordt bedankt.

Om bovenstaand proces te kunnen realiseren zijn een aantal (technische) aspecten van belang, te weten:

- Er dient een database te bestaan met daarin de e-mail adressen van de klanten welke voor het afnemen van een enquête in aanmerking komen;
- Vanuit deze enquête dienen door een SMTP server automatisch e-mails vanuit deze database naar de klanten verstuurd te worden. SMTP staat voor Simple Mail Transfer Protocol. Dit protocol dient zorg te dragen voor een juiste communicatie en data-uitwisseling tussen de verschillende e-mail servers binnen het Internet;
- De e-mails welke naar de klanten gestuurd worden, belanden in de mailboxen van deze klanten. De mailboxen vallen onder het beheer van de Internet Service Provider van de betreffende klant, bijvoorbeeld Het Net.
- Wanneer een klant de e-mail ontvangt en de link opent, wordt in een webapplicatie (bijvoorbeeld Internet Explorer) de enquête geladen. Deze enquête is klantspecifiek omdat vanuit de e-mail een unieke ID aan de enquête is toegekend. Om deze enquête te laden, moet er een verbinding bestaan tussen de webapplicatie van de klant en de webserver van de Internet Service Provider. Deze webserver dient de enquête namelijk aan te bieden aan de web applicatie, vanuit de klantdatabase.
- Wanneer de enquête op het scherm van de klant verschenen is, begint deze met het invullen van de enquête. In sommige gevallen dient tussentijds de enquête opnieuw geladen te worden (door de webserver). Dit is bijvoorbeeld het geval in de volgende situatie: wanneer een klant "Nee" antwoord op een bepaalde vraag, dient de volgende vraag geladen te worden. Wanneer een klant daarentegen "Ja" antwoord, dient de vraag "Waarom?" geladen te worden. In dit geval dient na ieder antwoord de enquête opgeslagen en opnieuw geladen te worden. Dergelijke afwijkingen in reacties na een bepaalde vraag zijn opgeslagen in de zogenaamde enquêteboom. Deze "boom" geeft aan welke actie er na een bepaald antwoord uitgevoerd dient te worden;
- Na het volledig invullen van de enquête dient deze verzonden te worden. Twee vervolgacties zijn in dat geval van belang:
 - De enquête dient in een database opgeslagen te worden;
 - De klant dient bedankt te worden voor zijn medewerking. Hiertoe dient er een nieuwe pagina, door de webserver, aan de web applicatie aangeboden te worden.

Na het voltooien van deze stappen is het invulproces voltooid. Op een later moment kan de opgeslagen informatie gegenereerd worden. Dit aspect wordt in de volgende paragraaf besproken.

In onderstaande figuur is het bovenstaande bij wijze van samenvatting weergegeven. In deze figuur is ook een scheiding aangebracht tussen dat deel van de processen welke zich bij de klant bevinden en de processen welke op het niveau van de verschillende Internet Service Providers spelen.



Figuur 3.4 schematische weergave Internet Klantbarometer

3.4 GENEREREN INFORMATIE

In de twee voorgaande paragrafen is uiteen gezet hoe vanuit de twee verschillende interactiekanalen klantinformatie verkregen en opgeslagen kan worden. Deze paragraaf zal meer inzicht geven in het aspect hoe deze opgeslagen informatie op een later tijdstip gegenereerd kan worden. Hiertoe zullen een aantal aspecten met betrekking tot databases uiteen gezet worden.

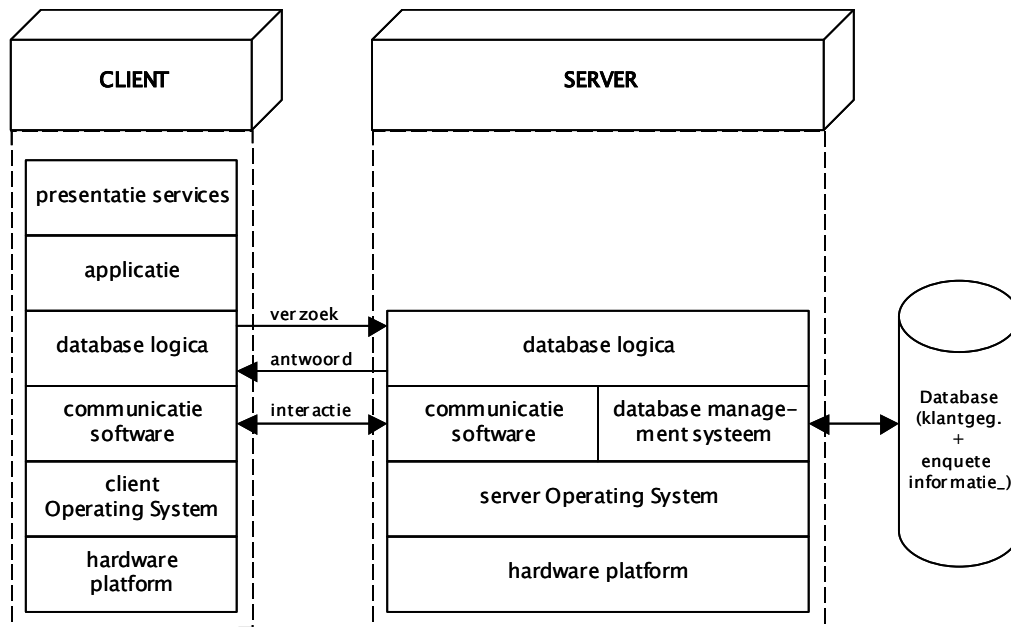
Een database kan omschreven worden als *"a structured collection of data stored for use in one or more applications [Stallings e.a. p. 43, 1997]"*.

Wanneer een gebruiker (de cliënt) informatie uit deze database wil genereren, zal hij een request (verzoek) moeten zenden aan de database server. Dit verzoek bestaat uit een vraag met daarin een specifieke informatie behoefte, bijvoorbeeld: "geef mij alle aankopen in het jaar 2000". De database server neemt dit verzoek "in behandeling" en genereert de gevraagde informatie vanuit de database. Deze gegenereerde informatie wordt aangeboden aan de cliënt. De taal waarin de verzoeken aan de server wordt aangeboden is de Structured Query Language (SQL). Zodoende kan SQL omschreven worden als "a language for retrieving data from a relational database, by means of a command [Rolland, 1998, p.88]"

SQL kent drie typen commando's [Rolland, 1998]:

- Data definitie commando's: het definiëren van de inhoud van database in termen van tabellen en overzichten;
- Data manipulatie commando's: deze commando's worden gebruikt om data toe te voegen, te verwijderen of te updaten.
- Data controle commando's: deze commando's worden gebruikt om de toegang tot tabellen en overzichten te beheren.

Het bovenstaande is in onderstaande figuur schematisch weergegeven, waarna enkele aspecten uit deze figuur nader omschreven zullen worden.



Figuur 3.5 client-server architectuur voor database applicaties

Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, vindt het uitwisselen van verzoeken en antwoorden plaats op de logica laag. Deze logica laag op server niveau geeft de requests door aan het Database Management Systeem (DBMS). Dit DBMS kan omschreven worden als "an integrated set of programs used to define databases, retrieve data from databases, and establish database efficiency [Alter, 1996, p. 88]".

Een DBMS wordt om twee uiteenlopende redenen opgenomen in een client-server architectuur [Alter, 1996, p. 89]:

- Het maakt losse data tot een snel toegankelijke informatiebron. Dit wordt gerealiseerd door een aantal factoren:
 - Een DBMS zorgt voor een meer effectieve toegang tot de data;
 - Een DBMS verhoogt de accuraatheid van de data door het voorkomen van fouten en redundantie van data;
 - Een DBMS beheert de toegang tot de data. Hiermee is de veiligheid gewaarborgd;
- Het maakt het programmeren meer efficiënt: een DBMS voorkomt dat de eindgebruiker zelf applicaties dient te programmeren welke het mogelijk maken data op te slaan en te genereren. Deze taak is namelijk al door het DBMS verricht.

Naast deze DBMS software is de communicatie software een belangrijke component. Deze software draagt zorg voor een juiste uitwisseling van data-packets tussen de cliënt en de server. Dit geschiedt in de meeste gevallen via het TCP/IP protocol [Alter, 1996, p. 726]: "a set of standards for sharing data between different computers running incompatible operating systems". Verder is de applicatie laag aan de cliënt kant interessant. Deze applicatie laag kan bijvoorbeeld een statistisch analyseprogramma bevatten, waarmee analyses op de verkregen data kunnen worden verricht. Op basis van deze informatie kunnen bepaalde conclusies worden getrokken.

HOOFDSTUK 4 THEORETISCH RAAMWERK

Om in een later stadium van dit onderzoek de Klantbarometer te kunnen beoordelen, zijn bepaalde criteria waarop deze beoordeling plaats kan hebben, nodig. Deze criteria zijn, zoals in hoofdstuk 2 reeds beschreven, voornamelijk afkomstig uit de literatuur. In dit hoofdstuk worden een aantal van deze theorieën in nader detail uiteen gezet. In paragraaf 4.1 worden een tweetal TQM modellen besproken: modellen op het gebied van kwaliteit van dienstverlening. Paragraaf 4.2 geeft een meer fundamentele omschrijving van het begrip klanttevredenheid. Paragraaf 4.3 gaat in op de aspecten welke betrekking hebben op management informatie met betrekking tot een klanttevredenheid systeem. De bottlenecks bij het verkrijgen van klantinformatie worden in deze paragraaf uiteen gezet.

4.1 TQM KWALITEITSMODELLEN

In deze paragraaf zullen een tweetal kwaliteitsmodellen besproken worden welke beiden opereren op het gebied van Total Quality Management: de integrale kwaliteitszorg van een onderneming. Deze modellen worden geanalyseerd omdat klanttevredenheid een belangrijk aspect is in de kwaliteitszorg van een onderneming. Het functioneren van een onderneming heeft indirect immers tot doel om aan de wensen van de klant te voldoen. Alleen op deze manier is de continuïteit van een onderneming op de langere termijn te waarborgen. De te analyseren modellen op het gebied van TQM zijn de Balanced Score Card (Kaplan & Norton) en het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) model. Beide modellen zijn in wezen niets anders dan een wijze van sturing van een onderneming die "leidt tot een voortdurende verbetering van alle processen zodat aan de verwachting van de klanten en opdrachtgevers wordt voldaan of, nog beter, deze verwachtingen worden overtroffen" [Bentlage e.a., 1998].

4.1.1 *het Balanced Score Card (BSC) model [Kaplan & Norton, 1992, 1993]*

De bedoeling van de BSC methode is dat deze een beknopt overzicht van de prestaties van een organisatie weergeeft. Dit overzicht dient te fungeren als uitgangspunt voor het aansturen van de organisatie. Het aansturen gebeurt op basis van het opstellen van vijf tot tien succesbepalende factoren, per perspectief van de BSC. Deze perspectieven worden later aan de orde gesteld. Bij iedere succesbepalende factor dienen hierna drie tot vijf prestatie-indicatoren te worden opgesteld om zo deze succesbepalende factoren te kunnen meten. De gemeten prestatie-indicatoren leiden tot het formuleren van verbeteracties, welke door het management uitgevoerd moeten worden.

De insteek van de BSC methode is dat dit overzicht met prestaties een uitgebalanceerd overzicht dient te zijn: er is geen eenzijdige aandacht voor een bepaald perspectief, nog voor een bepaalde doelstelling. De kerngedachte achter de scorecard is het operationaliseren van de missie en strategie van een onderneming in concrete, meetbare indicatoren. De volgende vier vragen staan hierbij centraal [Neely, 1998]:

- Hoe zien onze klanten ons?
- Hoe komen we over op onze aandeelhouders?
- Op welk gebied moeten we excelleren? Op welk gebied moeten we ons onderscheiden?
- Op welke manier kunnen we blijven innoveren en waarde creëren?

Kaplan & Norton trachten deze vragen te tackelen door de Balanced Score Card vanuit vier perspectieven te beschrijven:

1. het financiële perspectief;
2. het klantperspectief;
3. het interne bedrijfsprocesperspectief;
4. het leer –en groei perspectief.

Binnen deze perspectieven moet er een balans zijn tussen:

- Financiële en niet-financiële indicatoren;
- Korte –en lange termijn doelstellingen;
- Het interne en externe perspectief;
- Kwantitatieve en kwalitatieve maatstaven.

De vier perspectieven worden kort besproken.

Financieel perspectief

Financiële prestatie metingen geven aan of de ondernemingsstrategie, de implementatie en de uitvoering ervan, leiden tot uiteindelijke verbetering. Alle indicatoren die ontwikkeld zijn ten behoeve van de drie volgende perspectieven dienen uiteindelijk verband te houden met financiële maatstaven. Iedere verbeteractie dient op termijn immers te resulteren in een beter bedrijfsresultaat. Typisch financiële doelstellingen hebben betrekking op winstgevendheid, groei en aandeelhouderswaarde.

Het aansturen op financiële maatstaven alleen is echter niet voldoende. Steeds vaker blijkt dat financiële cijfers te veel de nadruk leggen op het verleden in plaats van op de toekomst. In dit perspectief zijn minder financieel getinte indicatoren van cruciaal belang.

Klantperspectief

In veel missies van ondernemingen staat de klant centraal: de klant heeft de hoogste prioriteit. Dit betekent dat het management voortdurend op de hoogte moet zijn van de wensen en behoeften van de klant. Voor het gebruik van de BSC moet de missie daarom vertaald worden in specifieke indicatoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid. Het klantperspectief valt uiteen in vier belangrijke categorieën:

- Doorlooptijden: de tijd welke verstrijkt vanaf het moment dat een order binnenkomt tot het moment van levering;
- Kwaliteit: is de kwaliteit van de dienstverlening voor de klant bevredigend?
- Service verlening: hoe gaat een onderneming om met klachten van klanten en dergelijke;
- Prijs: op welke wijze is bijvoorbeeld de verkoopprijs tot stand gekomen.

Interne bedrijfsprocessen perspectief

De centrale vraag welke door een onderneming vanuit dit perspectief gesteld dient te worden luidt: "wat is essentieel in onze werkprocessen". In feite gaat het om het vaststellen van kritieke aandachtsgebieden om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Input voor deze kritieke processen zijn de wensen van de klant, de output zijde wordt gevormd door de mate waarin deze behoeften vervuld worden. Om doelstellingen met betrekking tot deze kritieke aandachtsgebieden te formuleren, is het van belang dat de medewerkers invloed hebben op het realiseren hiervan. Dit betekent dat de overkoepelende doelstellingen vertaald moeten worden naar de afdelingen en medewerkers, zodat die tezamen bijdragen aan het realiseren van een strategie.

Leer -en groei perspectief

Een organisatie opereert in continue veranderende omstandigheden waaraan zij zich zal moeten aanpassen. Dit perspectief bevat het vermogen van een organisatie om te innoveren, te verbeteren en te leren. De doelstellingen die binnen dit perspectief gesteld worden sturen de verbetering van de andere drie perspectieven. Zij bepalen het vermogen om in een veranderende omgeving bestaande producten en processen te verbeteren, en om nieuwe producten te kunnen introduceren.

De Balanced Score Card geeft drie aspecten aan waarop het lerend vermogen kan worden gemeten:

- Productvernieuwing: in hoeverre worden bestaande producten verbeterd of worden nieuwe producten in markt gezet;
- Voortdurende verbetering in bedrijfsprocessen;
- Intellectuele activa: hoe innovatief en gemotiveerd zijn de medewerkers?

Kaplan & Norton citeren hierbij:

'Even skilled employees, provided with superb access to information, will not contribute to organizational success if they are not motivated to act in the best interest of an organization or if they are not given freedom to make decisions and take actions'

Om vanuit bovenstaande perspectieven tot een overzicht met daarop de prestatie-indicatoren te komen, dienen de volgende stappen doorlopen te worden [Muntinga, 2001]:

Stap 1: het formuleren van missie en strategie

De eerste stap in het gebruik van de BSC is het formuleren en vertalen van de strategie in de te realiseren doelen. De missie dient door deze doelen te worden gerealiseerd. Belangrijk hierbij is het formuleren van

consistente doelen: doelen voor het ene niveau zijn middelen voor het hogere niveau. Hierdoor ontstaat er een "trap" waarin heldere oorzaak-en-gevolg relaties kunnen worden gelegd.

Stap 2: het verzamelen van extra informatie

In deze fase dient nagegaan te worden of het mogelijk is de opgestelde strategie te realiseren. Hierin kan bijvoorbeeld inzicht verkregen worden door met verschillende partijen binnen een organisatie gesprekken te voeren.

Stap 3: het opstellen van het BSC in hoofdlijnen

Overeenstemming bereiken over de missie en de strategie, alsmede over de te onderscheiden indicatoren per perspectief, is het belangrijkste doel in deze fase. Een middel om het BSC in hoofdlijnen op te stellen is het houden van workshops onder het managementteam. Opgemerkt dient te worden dat in deze stap de nadruk ligt op kwalitatieve aspecten.

Stap 4: het uitwerken van de BSC in prestatie-indicatoren

Het vertalen van de BSC in meetbare indicatoren is een moeilijke stap. Daarom zijn er een aantal aandachtspunten waaraan men aandacht dient te besteden:

- Formuleer niet te veel indicatoren;
- Maak indicatoren zo concreet en specifiek mogelijk;
- Schenk zowel aandacht als het proces als aan het resultaat.

Verder zijn er een aantal criteria te beschrijven ten aanzien van een prestatie-indicator [Waal e.a., 1995]:

- De prestatie-indicator is eenvoudig: Deze wordt gebruikt binnen alle lagen van de organisatie en dient door iedereen begrepen te kunnen worden. Een eenvoudige definitie is zodoende van belang;
- De prestatie-indicator is eenduidig geformuleerd, ook in verschillende systemen: een gelijkluidende definitie is noodzakelijk om het vergelijken van appels met peren te voorkomen;
- De prestatie-indicator bestaat uit één variabele of uit een aantal variabelen, samengevoegd in een bepaalde rekenfunctie: een prestatie-indicator kent één waarde als uitkomst;
- De prestatie-indicator is, al dan niet geautomatiseerd, meetbaar: de prestatie-indicator is kwantitatief, en deze moet op enige wijze gemeten kunnen worden. Dit kan problemen geven bij het meten van zachte variabelen, zoals klanttevredenheid. Deze zachte variabelen dienen dan gekwantificeerd te worden aan de hand van een puntschaal [Koster et al, 1999];
- Voor een prestatie-indicator wordt, per periode, een streefwaarde vastgesteld: de gerealiseerde prestatie-indicator moet vergeleken kunnen worden met een streefwaarde;
- Met een prestatie-indicator kan trendanalyse worden verricht: indien meerdere waarden gedurende een bepaalde periode beschikbaar zijn, kan er een analyse van een indicator uitgevoerd worden;
- De meetfrequentie van een prestatie-indicator dient te worden aangegeven: een periodieke meting van een prestatie-indicator zorgt voor de accuraatheid van de waarde ervan.

Daarnaast kan het meten van een prestatie-indicator geschieden op een drietal niveaus [Ahaus, 2002]:

- Kwaliteit: bepaalde eigenschappen van een te meten element;
- Kwantiteit: de hoeveelheid van een te meten element;
- Tijd: bepaalde eigenschappen met betrekking tot duur van een bepaald element.

Stap 5: het vaststellen van de streefwaarden

De moeilijkheid bij deze stap ligt in het zoeken naar reële en haalbare streefwaarden. Te hoge waarden kunnen leiden tot frustratie, te lage waarden tot het wegebben van de ambitie. Er bestaan een aantal methoden om een streefwaarde vast te stellen voor een prestatie-indicator [Dunnen e.a., 2000]:

- Extrapolatie van historische gegevens: resultaten uit voorgaande perioden worden met elkaar vergeleken en op basis hiervan wordt een nieuwe streefwaarde vastgesteld;
- Benchmarking: benchmarking kan op meerdere wijzen geschieden:
 1. het middelen van de resultaten van organisaties in dezelfde bedrijfstak of organisaties met soortgelijke bedrijfsprocessen. Deze gemiddelden worden

vergeleken met de eigen resultaten. Op basis van deze vergelijking wordt de streefwaarde vastgesteld;

2. een Best-in-Class vergelijking: in dit geval worden de eigen resultaten vergeleken met de resultaten van een organisatie waarvan bekend is dat deze als beste op een bepaalde indicator presteert.
- Procesoptimalisatie: deze methode betreft het berekenen van resultaten welke door bedrijfsprocessen in de optimale toestand gehaald kunnen worden. Omdat deze optimale toestand van een groot aantal niet te beïnvloeden factoren afhankelijk is, zijn deze optimale waarden in werkelijkheid moeilijk hard te maken.

Stap 6: afspraken maken over rapportage

In deze fase gaat het om praktische zaken: in welke vorm wordt de informatie aangeleverd, hoe frequent worden de indicatoren bepaald en voor wie is de rapportage bestemd? Over dergelijke vragen zullen heldere afspraken moeten worden gemaakt.

Stap 7: het gebruik

De visie en strategie van een onderneming zijn in bovenstaande stappen vertaald naar meetbare variabelen. Hiermee kunnen de resultaten zichtbaar gemaakt worden. Met behulp van deze informatie kunnen de processen binnen een organisatie aangestuurd worden, en is het beheersen van processen gestart.

Het BSC model is zowel in de private als in de publieke sector populair geworden. Als mogelijke verklaringen voor deze populariteit kunnen worden genoemd [Bouckaert e.a., 1999]:

- De eenvoud;
- De koppeling van prestatie-indicatoren aan het strategisch kader;
- De aandacht voor de leercapaciteit van een organisatie.

In onderstaande tabel is een mogelijke invulling van de BSC gegeven.

Strategie:	Maatschappelijk rendement			
Doelstellingen:	Leefbare buurten		Huisvesting van bijzondere doelgroepen	
Kritische succesfactoren:	sociale begeleiding overlastsituaties	veilige buurten	ontwikkeling van begeleid woonvormen	meer woningen vrijmaken voor starters
Prestatie-Indicatoren:	• doorlooptijd afhandeling overlastklachten < x maanden • reactietermijn overlastklacht < x uren • aantal recidieven < x	• x-woningen in buurt y inbraakveilig in 2002 (PKVW) • portiekafsluiting gehonoreerd en gerealiseerd binnen x maanden, indien y % van de huurders van het complex akkoord gaan met huurverhoging	• samenwerkingscontracten met organisaties uit het maatschappelijk middenveld in 2002 • x eenheden voor begeleid wonen gerealiseerd in 2002 • in 2002 x % van de voorraad verhuurd aan bijzondere aandachtsgroepen	• vrije beleidsruimte in het convenant voorzien van beleid • woonruimteverdeling voor x % benut voor plaatsing starters • x % van de nieuwbouw in 2002 is bestemd voor starters

Het INK model is interessant in het licht van dit onderzoek doordat het model aangrijpingspunten biedt voor het verbeteren van de organisatie, waardoor het eenvoudiger wordt om een hoger niveau van kwaliteit te realiseren. Als gevolg hiervan dient de hoogte van de klantwaardering over een bepaald product toe te nemen. Voordat het INK model verder uiteengezet zal worden, zal er eerst een beknopte beschrijving gegeven worden van het European Foundation for Quality Management (EFQM) model. Dit omdat het EFQM model de basis is geweest voor het INK model.

Het EFQM Excellence model [EFQM, 1999]

Het model bestaat uit acht criteria, vier “enabler” gebieden en vier “result” gebieden. De vier enabler gebieden hebben betrekking op de wijze waarop de organisatie wordt benaderd en aangestuurd. Deze gebieden zijn:

- Leiderschap
- Beleid en strategie
- Werknemers
- Samenwerkingsverbanden

De vier result gebieden hebben betrekking op resultaten voor:

- Klanten
- Werknemers
- Samenleving
- Ondernemingsresultaten

Het EFQM excellence model blijkt voor diverse organisaties een goed kwaliteitsinstrument te zijn omdat het een kader biedt voor voortdurende verbetering van de door de organisatie geleverde producten. Deze voortdurende verbetering wordt gerealiseerd door de organisatie regelmatig aan het model te toetsen. Zo kan een organisatie de voortgang monitoren en de sterke en zwakke punten vaststellen. Een verdere uitwerking van dit EFQM model volgt in het onderstaande.

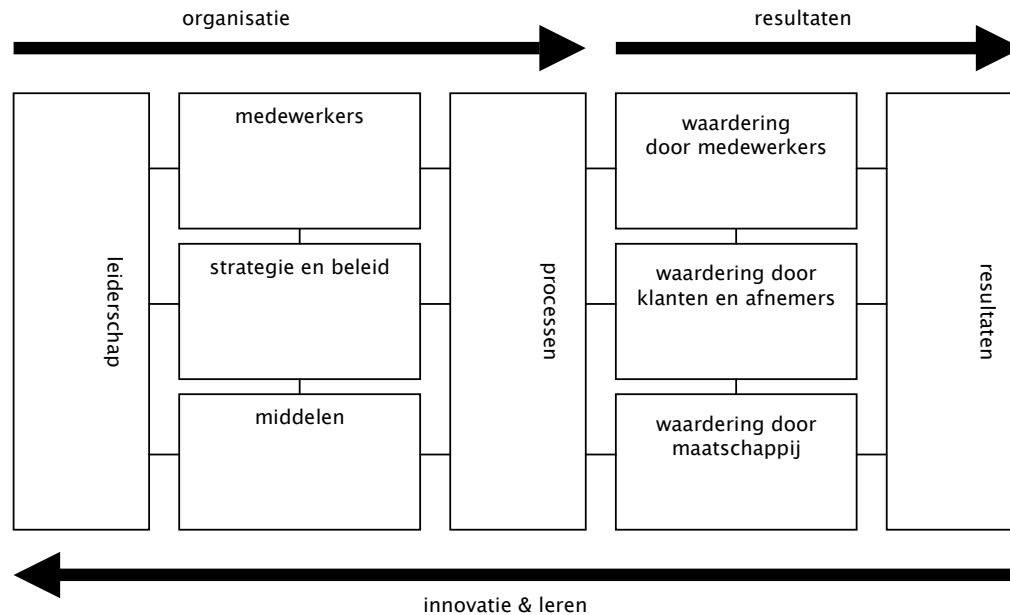
Het INK model [Ahaus e.a., 2002]

Het model heeft als uitgangspunt dat iedere organisatie ernaar streeft op haar werkterrein tot de beste te behoren (excelleren). Om dit streven te verwezenlijken is het model gebaseerd op vier uitgangspunten:

1. Praktijkgerichtheid en zelfwerkzaamheid:
Het INK model bestaat uit negen aandachtsgebieden (Leiderschap, Strategie en Beleid, Medewerkers, Middelen, Processen, Waardering door klanten en afnemers, Waardering door medewerkers, Waardering door de maatschappij en Eindresultaten). Deze aandachtsgebieden vatten de variatie in bedrijfsvoering samen. Het model maakt fysiek onderscheid tussen de manier waarop een organisatie functioneert en wat de inspanningen hebben opgeleverd: de organisatiegebieden en de resultaatgebieden.
2. Ontwikkelingsfasen:
Leren excelleren is een lange weg en er is behoefte aan mijlpalen. Insteek is dat de organisatie zal moeten leren om te leren: door het continue verbeteren zal de organisatie uiteindelijk excellent presteren. Er zijn vijf fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden om een excellente onderneming te worden.
3. PDCA als regelkring:
Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK model is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act cirkel' van dr. Deming.
4. Focus op excellentie
Tien jaar ervaring en onderzoek met het toepassen van het INK model heeft geleid tot een beeld van een excellente organisatie. Excellente organisaties kenmerken zich door [INK, 2000]:
 1. leiderschap met lef;
 2. resultaatgerichtheid;
 3. continu verbeteren;

4. transparantie;
5. samenwerking.

In het onderstaande zullen de hierboven beschreven uitgangspunten verder worden geanalyseerd. In figuur 4.1 wordt hiertoe eerst het INK model weergegeven.



Figuur 4.1 het INK / EFQM model

1. praktijkgerichtheid en zelfwerkzaamheid

Zoals reeds vermeld bestaat het model uit een negental aandachtgebieden, welke onder te verdelen zijn in twee groepen: de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. De organisatiegebieden vindt men links in het model, de resultaatgebieden rechts.

a. Organisatiegebieden

De organisatiegebieden bestaan uit interne, beheersbare factoren. Deze organisatiegebieden, welke op hun beurt zijn onderverdeeld in drie deelgebieden, zijn “de knoppen waaraan men kan draaien” om het uiteindelijke resultaat te maximaliseren. De organisatiegebieden worden hieronder verder uiteen gezet.

Leiderschap

Onder Leiderschap wordt de manier verstaan waarop de leiding van een organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar dagelijkse bedrijfsoperaties en deze in steeds veranderende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren.

Leiderschap bestaat uit drie deelaspecten:

- Richten: hoe de leiding de koers bepaalt en richting geeft aan de organisatie;
- Inrichten: hoe de leiding de inrichting van de organisatie op de koers afstemt;
- Verrichten: hoe de leiding zich persoonlijk inspant om de organisatie te verbeteren en daarbij haar medewerkers betreft en stimuleert.

Medewerkers

Onder Medewerkers wordt de manier verstaan waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. Het aandachtsgebied Medewerkers bestaat uit:

- Organiseren: hoe de organisatie het personeelsmanagement afstemt op strategie en beleid, de vereiste organisatiestructuur, de kernprocessen en externe ontwikkelingen.

- Investeren: hoe de organisatie op de toekomst gerichte kennisbehoeften vaststelt en zorg draagt voor het beschikbaar maken van deze kennis. Dit alles dient te gebeuren in balans tussen de organisatie en de medewerker: wat wil de organisatie en wat kan de medewerker?
- Respecteren: hoe de organisatie en de leidinggevendenden omgaan met hun medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het betrekken van de medewerkers, hen waarderen en stimuleren.

Strategie & Beleid

Onder Strategie & Beleid wordt verstaan: de manier waarop een organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere, op alle stakeholders gerichte, strategie die wordt vertaald in concrete plannen. Strategie en Beleid bestaat uit:

- Oriënteren: hoe de organisatie zowel interne als externe informatie verzamelt en deze gebruikt bij het ontwikkelen van strategie en beleid;
- Creëren: hoe de inhoud van strategie en beleid wordt bepaald, de resultaten worden gemeten en de evaluatie wordt uitgevoerd;
- Implementeren: hoe de doelstellingen in de uitvoer gerealiseerd moet worden.

Middelen

Onder Middelen wordt de manier verstaan waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren zodat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

De volgende aspecten vallen onder middelen:

- Geld: hoe de organisatie haar financiële middelen verwerft, toewijst, gebruikt en beheert om de toegevoegde waarde van de bedrijfsprocessen voortdurend te verbeteren;
- Kennis en technologie: hoe vanuit de strategie de noodzakelijke kennis en technologie worden binnengehaald, ontwikkeld, verspreid, toegepast en geborgd;
- Materiaal en diensten: hoe deze middelen worden ingezet om de toegevoegde waarde van de eigen processen te maximaliseren.

Processen

Onder Processen wordt verstaan: de manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op de waardetoevoeging voor alle stakeholders.

Aspecten welke bij Processen van belang zijn:

- Ontwerpen: hoe de organisatie haar processen identificeert en ontwerpt in relatie tot hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen;
- Beheersen: hoe de organisatie haar processen beheerst om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen;
- Verbeteren en vernieuwen: hoe de organisatie continue aandacht schenkt aan het optimaliseren van nieuwe processen en hoe de organisatie inzicht verwerft in de innovatie van processen.

b. Resultaatgebieden

De resultaatgebieden geven weer wat het geheel van de organisatie voortbrengt. Met andere woorden: het model meet de bedoelde en onbedoelde effecten welke het gevolg zijn van de eerder besproken organisatiegebieden. Dit geschiedt door het resultaat van de onderneming door een aantal partijen te laten waarderen. Uit deze waardering volgen de eindresultaten.

Waardering door medewerkers

Een streven naar maximale kwaliteit zal alleen nuttig zijn wanneer de beoogde kwaliteit beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van het personeel. Wanneer het functioneren van een onderneming om allerlei redenen niet optimaal door de medewerkers wordt gewaardeerd, zal dit een daling in motivatie tot gevolg hebben, wat op zijn beurt ten koste gaat van de geleverde kwaliteit. Daarom is het noodzakelijk inzicht te hebben in vragen als:

- Welk beeld hebben de medewerkers over de organisatie?
- Hoe denken de medewerkers over de organisatie in relatie tot hun eigen positie?
- Hoe tevreden zijn de werknemers?

Inzicht in bovenstaande vragen maakt het mogelijk bepaalde organisatiegebieden aan te sturen om zodoende de waardering onder de werknemers te maximaliseren.

Waardering door klanten en afnemers

De centrale vraag welke in dit gebied gesteld wordt, is: in welke mate voldoet de organisatie aan de verwachting van de klanten en de leveranciers. Om aan deze verwachting te kunnen voldoen, is het dus noodzakelijk inzicht te verkrijgen in deze verwachting. Met andere woorden: organisaties dienen inzicht te krijgen in de opvattingen van klanten over haar producten en diensten. Op deze manier kan een organisatie inspelen op deze verwachting om uiteindelijk een hogere waardering te verkrijgen.

Waardering door de maatschappij

Hoe kijkt de omgeving van een organisatie aan tegen deze organisatie? Staat de organisatie te boek als milieuvervuiler of als inspirator tot nieuwe milieuvriendelijke technieken? Zorgt de organisatie voor geluidsoverlast en doet het hier weinig aan, of probeert de organisatie in samenspraak met de omgeving tot een oplossing te komen?

De omgeving van een organisatie kan per organisatie variëren: voor de ene organisatie beperkt de omgeving zich tot regionaal gebied, voor de andere organisatie is de omgeving meer mondiaal van aard. Wat men ook onder de omgeving van een organisatie verstaat, een negatieve waardering door deze omgeving zal altijd een negatieve invloed hebben op het traject van excelleren.

Eindresultaten

De resultaten van een organisatie komen voort uit de waardering van de organisatiegebieden door de verschillende stakeholders.

De eindresultaten zijn op te delen in twee groepen:

- Financiële maatstaven

Is de organisatie in staat gebleken haar financiële doelstellingen te bereiken? Dit wordt vooral bepaald door de klanten: zijn de klanten bereid de door de organisatie gestelde prijs te betalen? Met andere woorden: is hun waardering voldoende om tot aanschaf van een product of dienst over te gaan?

- Operationele maatstaven

Deze maatstaven drukken de doelmatigheid en kwaliteit van de organisatie uit. In principe zijn dit de maatstaven die geen financiële grondslag hebben, maar uiteindelijk cruciaal zijn voor het financiële resultaat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geleverde service niveau en de afhandeling van klachten.

In het bovenstaande zijn de verschillende gebieden binnen het INK model uiteen gezet. Deze gebieden zijn op te delen in twee deelgebieden, waarbij het ene gebied het andere gebied waardeert. In de organisatie gebieden wordt er bepaald hoe een organisatie ingericht wordt om tot een bepaald gewenst product te komen, in de resultaatgebieden waarderen de stakeholders dit product door na te gaan of het product voldoet aan hun verwachting. Uiteindelijk resulteert deze waardering in bepaalde eindresultaten, waarna de organisatie over kan gaan tot het anders inrichten van de organisatiegebieden. Deze bijsturing in inrichting dient uiteindelijk te resulteren in een hogere waardering door de stakeholders. Wanneer de organisatie deze PDCA-cyclus blijft toepassen, zal deze uiteindelijk een hoger kwaliteitsniveau kunnen aanbieden: de lerende organisatie.

2. Ontwikkelingsfasen

Zoals reeds vermeld heeft het model heeft als uitgangspunt dat iedere organisatie ernaar streeft op haar werkterrein tot de beste te behoren (excelleren). Om deze status te bereiken worden conceptueel vijf fasen doorlopen. Deze ontwikkelingsfasen van de organisatiegebieden worden in het volgende uiteen gezet.

a. fase 1: activiteit georiënteerd

De nadruk ligt in deze fase op de afzonderlijke activiteiten. De werkzaamheden van de organisatie worden gestuurd door huisregels en werkinstructies of door de individueel opererende professionals. Het resultaat van het proces staat centraal, niet de inrichting. Problemen worden pas na het ontstaan van klachten opgelost. Verder krijgt de onderlinge samenhang tussen de verschillende activiteiten weinig aandacht.

b. fase 2: proces georiënteerd

In deze fase staan de processen binnen de organisatie centraal. De afzonderlijke activiteiten liggen nu in werkprocessen vast. Op basis van metingen en kennis van processen worden er verbetering geïmplementeerd. Verder zijn de taken en verantwoordelijkheden van het personeel helder geformuleerd.

c. fase 3: systeem georiënteerd

In deze fase wordt op alle niveaus binnen de organisatie systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie in zijn geheel. Beheersing van de zowel de primaire als de ondersteunende processen staan in het teken van klantgerichtheid: klantfocus is dominant voor het beleid. Samenwerking tussen verschillende disciplines is vanzelfsprekend. Metingen in het gehele proces zijn nu gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Op basis van deze trends doet de organisatie aanpassingen aan haar organisatiegebieden.

d. fase 4: keten georiënteerd

Organisaties in deze fase brengen de beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers, klanten en andere stakeholders in de keten. Samen met de partners wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde voor de hele keten: een win-win situatie. Dit wordt onder andere bereikt door het uitwisselen van kennis, ervaring en capaciteit.

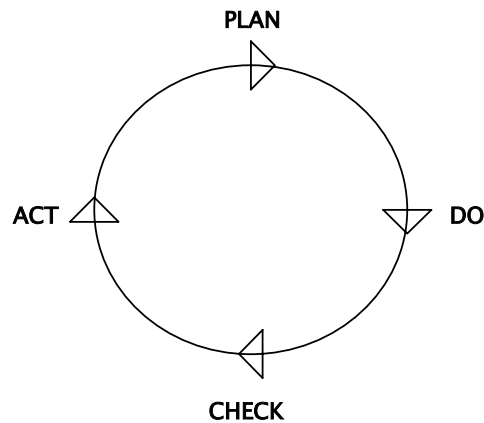
e. fase 5: excelleren en transformeren: totale zorg voor kwaliteit

Organisaties zijn er in deze fase in geslaagd om het proces van continue verbeteren intern en extern te verankeren in alle lagen van de organisatie. Op een consequente manier wordt in meerdere lagen van de organisatie voortdurend gemeten of het beoogde resultaat bereikt is. Verder neemt de organisatie op basis van trends preventieve en verbeterende maatregelen teneinde de geleverde kwaliteit verder te vergroten. De organisatie kan zich meten met de beste organisaties in de markt, nationaal en internationaal. Daarnaast is de visie van de organisatie gebaseerd op de lange termijn.

3. PDCA-cirkel model

De motor achter het continu verbeteren van het kwaliteitsniveau van een organisatie is het PDCA model. Alleen op deze manier zal een organisatie zich na verloop van tijd excellent kunnen noemen. Werken volgens deze PDCA cirkel is een cyclisch proces, zie figuur 3.3:

- PLAN
Dit omvat niet alleen het plan van aanpak voor de noodzakelijke verbetering, maar ook de formulering van het gewenste resultaat en op welke manier getoetst gaat worden of het gewenste resultaat werkelijk bereikt is;
- DO
Het plan zoals voorgeschreven wordt uitgevoerd;
- CHECK
Door middel van controle en evaluatie wordt geanalyseerd in hoeverre het gewenste resultaat gerealiseerd is;
- ACT
Wanneer het resultaat uit de vorige stap niet bevredigend is, dient de organisatie een nieuw plan op te stellen voor verdere verbetering. Wanneer het resultaat wel bevredigend is, dient de organisatie over te gaan tot het maken van een plan voor een nieuw verbeterpunt. In beide gevallen wordt de cirkel opnieuw doorlopen: voortdurend verbeteren.



Figuur 4.2 PDCA-cirkel model

4. Focus op excellentie

Zoals reeds eerder opgemerkt is het doel van de INK methodiek het bereiken van fase e. De excellente organisatie beschikt over een vijftal karakteristieken, welke ontleend zijn aan een analyse van succesvolle organisaties in Europa [INK, 2000].

Deze karakteristieken zijn [INK, 2001]:

- Leiderschap met lef: de mate van gedurfdheid, effectiviteit en ambitie waarmee leiderschap inhoud wordt gegeven, met inschakeling van alle beschikbare talenten, door de top van de organisatie;
- Resultaatgerichtheid: de mate van focus op de prestaties ten behoeve van alle belanghebbenden. Daarbij wordt gewerkt met uitdagende doelstellingen, welke stroken met de strategie. Door middel van prestatie-indicatoren worden deze prestaties beoordeeld;
- Continue verbeteren: de mate waarin op alle niveaus binnen de organisatie gewerkt wordt aan concrete verbeteringsprojecten en het realiseren van de hierbij gestelde doelen;
- Transparantie: de mate van openheid en flexibiliteit. Verder is het zicht op de bedrijfsprocessen en de verantwoording van alle betrokkenen binnen de organisatie van belang;
- Samenwerking: de mate waarin operationele en strategische samenwerkingsverbanden worden gerealiseerd met een voordelig resultaat voor alle partijen.

4.1.3 *Balanced Score Card en INK / EFQM –model vergeleken*

Het Balanced Score Card model en het INK model hebben totaal verschillende achtergronden en lijken toch op elkaar.

Het BSC model is afkomstig uit de management accounting, waar men er steeds meer van overtuigd raakte dat financiële meetgegevens meer zeggen over het verleden dan het presteren van de organisatie in de toekomst.

Het INK model is daarentegen meer ontwikkeld vanuit het kwaliteitsdenken: het INK model geeft een organisatie de mogelijkheid tot zelfreflectie om al lerende de fase van excellente organisatie te bereiken. In deze paragraaf worden, bij wijze van samenvatting, kort de overeenkomsten en verschillen tussen deze twee modellen beschreven.

Overeenkomsten tussen BSC en INK / EFQM model [Ahaus, 2002]:

- Beide modellen zijn complete besturingsmodellen voor het sturen van processen en prestaties in de organisatie;
- Bij toepassing van deze besturingsmodellen ontstaat er een bredere kijk op het “meten” in de organisatie. Dit houdt in dat niet alleen financiële maatstaven onderkend worden;
- Beide modellen helpen de leiding van een organisatie om de visie naar actie te vertalen;
- Beide modellen zijn cyclisch van opzet en gericht op leren en verbeteren;

- Beide modellen dwingen bij het ontwikkelen van strategie en beleid tot aandacht voor belangen van geheel verschillende stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers e.d.). Hierdoor wordt de leiding bij het toepassen van beide modellen gestimuleerd zich zowel intern als extern te oriënteren;
- Beide modellen worden top-down ingezet. Top-down wil hierbij niet zeggen “opgelegd”: het proces is participatief.

Naast overeenkomsten zijn er ook een aantal verschillen te onderscheiden [Ahaus, 2002]:

- Het INK model is ook een diagnosemodel en niet alleen een besturingsmodel. Het model geeft dus niet alleen aan waar er wat veranderd dient te worden, maar ook in hoeverre een organisatie erin slaagt deze gewenste veranderingen werkelijk te implementeren;
- Het INK model koppelt resultaten aan organisatiegebieden, het BSC model doet dat niet;
- Het INK model is breder van opzet;
- Het INK model geeft ook mogelijkheden voor het toepassen van subjectieve indicatoren;
- Het BSC model besteedt expliciet aandacht aan de noodzakelijke balans in de besturing.

Wat is de meerwaarde van het gebruik van het BSC en INK model? Duidelijk is dat in het BSC model vanuit meerdere perspectieven een strategie opgesteld wordt, welke door middel van verschillende doelstellingen voor verschillende niveaus binnen de gehele onderneming gecommuniceerd en vertaald worden. Hierdoor geeft het BSC model aan welke richting een organisatie op wil, met daarbij concrete doelstellingen. Het INK model daarentegen richt zich meer op het leggen van een verband tussen het inrichten van een organisatie en de daaruit volgende resultaten. Hierdoor geeft het INK model op een hoger niveau aan waar aangestuurd dient te worden en op basis van welke informatie. Door het gebruik van het BSC model en het INK model worden dus de verschillende perspectieven en alle resultaat – en organisatiegebieden op één lijn gebracht.

4.1.4 *conclusie: TQM modellen in relatie tot klanttevredenheid systemen*

Nadat in het voorgaande uiteengezet is wat de meerwaarde van het gebruik van beide modellen is met betrekking tot de totale kwaliteitsverbetering van een organisatie, wordt in deze paragraaf getracht beide modellen af te zetten tegen een deelaspect van kwaliteitsverbetering: het in kaart brengen van de klanttevredenheid. Met andere woorden: welke aspecten uit de hierboven beschreven modellen, welke ingaan op de totale kwaliteitsverbetering van een organisatie, bieden meerwaarde bij het doen van klanttevredenheid metingen? Hierbij dient in gedachten gehouden te worden dat de beschreven modellen vanuit dit perspectief niet dienen als een draaiboek, maar meer als instrument welke de organisatie bewust maken van het belang van klanttevredenheid metingen.

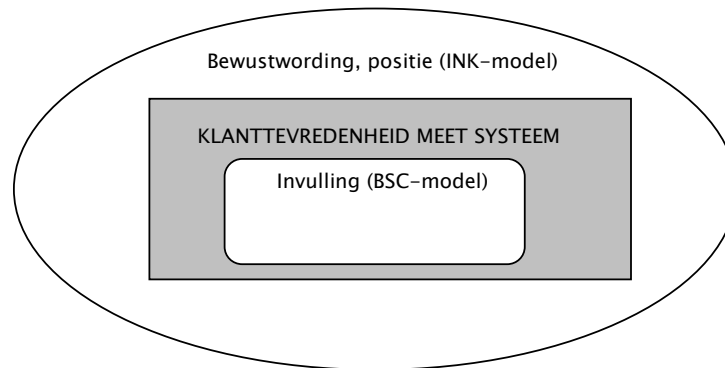
Een aantal aandachtspunten van TQM modellen met betrekking tot klanttevredenheid:

- De TQM modellen maken een organisatie bewust van het belang van inzicht in de verwachting van de klant (de resultaatgebieden in het INK model);
- De TQM modellen maken de mensen binnen een organisatie zich ervan bewust dat er meer is dan financieel resultaat, waaronder klanttevredenheid;
- Het PDCA model geeft meer inzicht in de “motor” achter een lerende organisatie;
- De TQM modellen geven de mogelijkheid om problemen met behulp van de organisatiegebieden te clusteren. Hierdoor wordt de aard van de problemen overzichtelijker gemaakt;
- De TQM modellen koppelen de organisatie aan het resultaat. Dit dwingt een organisatie tot het nadenken over het effect van klanttevredenheid metingen: kan met de informatie welke gegenereerd wordt de organisatie ook werkelijk efficiënter ingericht worden? Met andere woorden: de organisatie wordt zich bewust van het feit dat er een directe link tussen “de knoppen waaraan men kan draaien” en de gegenereerde klantinformatie moet bestaan;
- De TQM modellen geven klantwaardering een plaats in een groter geheel. Hiermee wordt voorkomen dat het in kaart brengen van klanttevredenheid gezien wordt als “iets wat nou eenmaal moet”, omdat het nut ervan uiteengezet wordt in een TQM model;
- Met behulp van TQM modellen wordt een organisatie gedwongen na te denken over haar positie in een bepaalde markt (strategie). Deze gewenste positie dient vertaald te worden naar operationele doelstellingen, welke onder andere met behulp van een klanttevredenheid metingen

geëvalueerd kunnen worden. Hierdoor hebben klanttevredenheid metingen een duidelijk verband met de missie van een onderneming;

- De TQM modellen geven aan waar de bottlenecks binnen organisatie liggen. Klanttevredenheid metingen kunnen daarna ingezet worden om verder in te zoomen op deze bottlenecks, zodat deze probleemgebieden gericht aangestuurd kunnen worden;
- Met behulp van de fasen uit het INK model kan een organisatie nagaan in welke fase zich het op dit moment bevindt. Een klanttevredenheid systeem dient hierop in te spelen: het zal op hetzelfde niveau gepositioneerd moeten zijn.

Uit bovenstaande aspecten is de conclusie te trekken dat het INK model meer fungeert als de “bewustmaker” van een klanttevredenheid systeem en de positie van dit systeem binnen de organisatie, terwijl de Balanced Score Card meer als een leidraad fungeert voor de invulling van een dergelijk systeem. Een verdere toepassing van deze theorieën volgt in het vervolg van dit onderzoek. In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven



Figuur 4.3 TQM modellen in relatie tot klanttevredenheid meet systeem

4.2

KLANTWAARDE EN KLANTTEVREDENHEID

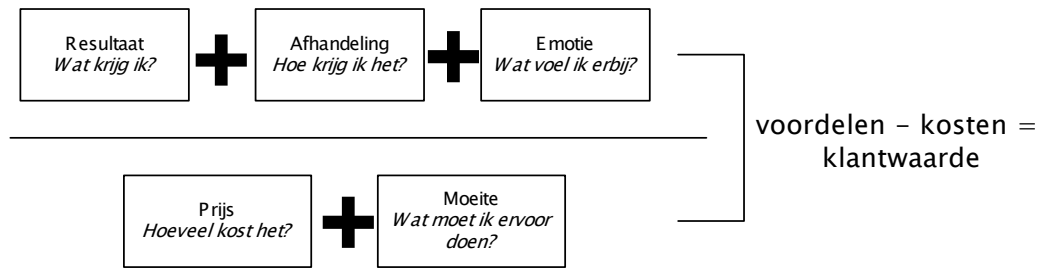
In paragraaf 4.1 is gebleken dat de output van de organisatiegebieden onder andere door de klanten van een organisatie beoordeeld wordt. In deze paragraaf zal uiteengezet worden op basis van welke aspecten de klanten tot dit oordeel komen. Verder zal uiteengezet worden hoe de klanttevredenheid zich verhoudt tot deze klantwaarde.

4.2.1 *klantwaarde: logisch perspectief*

Klanttevredenheid bestaat uit een heel scala aan aspecten. Vaak is het niet alleen de kwaliteit van een product of dienst welke deze tevredenheid bepaald. In veel gevallen gaat het om de totale waarde welke door de klant ervaren wordt. Wanneer een klant dus “een goed gevoel” overhoudt aan de aanschaf van een product, zal dit zijn tevredenheid vergroten. In deze situatie is tevredenheid niet direct afhankelijk van de kwaliteit van een product.

De eerder genoemde “totale waarde” van een product wordt klantwaarde genoemd. Deze klantwaarde is de som van alle functionele en emotionele “voordelen” die een klant van een aanbieder ontvangt, afgezet tegen de “kosten” die hij of zij daarvoor moet opbrengen [Service management, 2002]. De term “kosten” en “voordelen” moeten hierbij ruim worden opgevat: ze zijn meer dan alleen financiële waarden.

Onderstaande figuur geeft het begrip klantwaarde schematisch weer:



Figuur 4.4 het klantwaarde model

Wat wordt verstaan onder de verschillende componenten [Service management, 2002]?

Resultaat

Deze component heeft vooral betrekking op de functionele voordelen welke door een klant ervaren worden. Het gaat hierbij vaak om het realiseren van klantdoelstellingen in relatie tot een bepaald product. De kwaliteit van het product is voor de klant hierbij vaak niet eens van doorslaggevend belang: in eerste instantie zijn zij alleen geïnteresseerd in het realiseren van hun doelen.

Afhandeling

Klanten beoordelen de waarde van een product of dienst niet alleen vanuit het oogpunt van het geboden resultaat. Ook de afhandeling van dit resultaat beïnvloedt hun beoordeling. De component afhandeling omvat verschillende aspecten:

- Langs welk kanaal wordt de dienst geleverd? Hierbij zijn twee zaken voor een onderneming van belang. Ten eerste is het door multi-channeling (het via meerdere kanalen aanbieden van een product) noodzakelijk inzicht te hebben in de kanaal-voorkeur van een klant. Ten tweede dienen de kanalen geïntegreerd te worden: klanten wisselen vaak van kanaal en verwachten dat de aanbieder hier rekening mee houdt en hier adequaat op reageert;
- Hoe ervaart de klant het contact met het personeel (interactiekwaliteit)? Wanneer dit contact positief op de klant overkomt, zal zijn tevredenheid toenemen. Belangrijk is ook hier aan de verwachting van de klant te voldoen: of een klant tevreden is over een bepaalde arts wordt ook bepaald door het feit of deze een witte jas draagt ja of nee.

Emotie

Door het steeds groter worden van de keuze tussen kwalitatief gelijkwaardige producten, zal het aspect "emotie" voor een klant steeds belangrijker worden: klikt het tussen een klant en de onderneming? Positieve gevoelens zijn voor een groot deel gebaseerd op reputatie en imago. Daarom is het voor een onderneming van essentieel belang "er een goede naam" op na te houden.

Prijs

Uiteraard dienen klanten te betalen voor geleverde goederen en diensten. Alhoewel de prijs van een product voor de klant van belang is, is zij lang niet altijd doorslaggevend. Wanneer ondernemingen klanten op andere componenten namelijk een duidelijke meerwaarde kunnen bieden, zijn klanten doorgaans bereid een hogere prijs te betalen. Belangrijk is om de prijsstelling eenvoudig en doorzichtig te houden, zodat klanten weten waarvoor ze betalen.

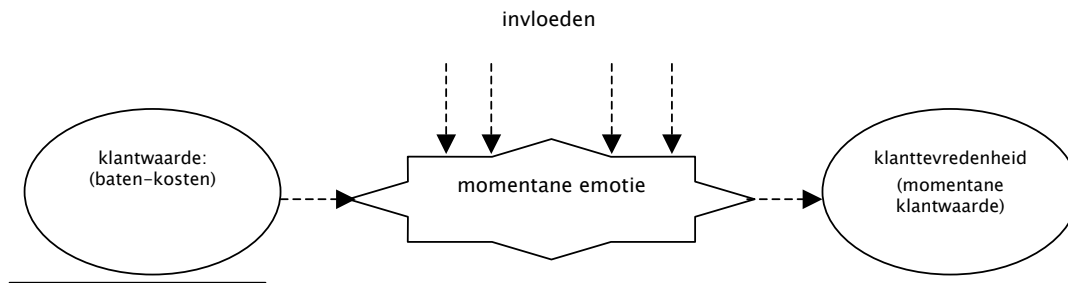
Moeite

Deze component heeft betrekking op alle financiële en niet-financiële kosten (tijd, energie) die een klant moet maken om het gewenste doel te bereiken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan training bij gebruik van complexe diensten. Verder betreft moeite ook het investeren van tijd en energie in een bepaald product omdat bijvoorbeeld de levering niet naar wens verloopt (indienen van klachten e.d.).

4.2.2

klanttevredenheid: momentaan perspectief

Het klantwaarde model zoals hierboven beschreven zal door iedere klant vanuit een ander perspectief geanalyseerd worden: wanneer de ene klant tevreden is, hoeft de andere dat niet te zijn. Klantwaarde werd in de vorige paragraaf geschetst als een duidelijke afweging tussen de kosten en de baten. In werkelijkheid zal dit verband echter ver te zoeken zijn: klantwaarde geeft slechts aan door welke aspecten de tevredenheid van een klant tot stand komt, niet hoe hij tot zijn oordeel over deze aspecten komt. Hiermee is klanttevredenheid dus een op emotie beruste momentane weergave van de klantwaarde. Deze emotie wordt door allerlei externe factoren beïnvloedt, bijvoorbeeld de gemoedstoestand van de klant.



Figuur 4.5 klanttevredenheid in relatie tot klantwaarde

Daarnaast mag niet zomaar verondersteld worden dat een positieve uitkomst van de eerder genoemde klantwaarde automatisch inhoudt dat een klant tevreden is. Volgens de uitgebreide Two Factor Theory van Herzberg zullen namelijk niet alle klantwaarde componenten waarop positief gescoord wordt automatisch bijdragen tot een hogere klanttevredenheid. Er zijn namelijk een groot aantal service aspecten te onderscheiden waarvan slecht functioneren leidt tot ontevredenheid van de klant, maar goed functioneren niet bijdraagt aan een hogere tevredenheid van diezelfde klant. Jackson en Naumann stellen zodoende dat voor de meeste producten een groot aantal van de product -of service attributen geïdentificeerd worden als "satisfiers" of "dissatisfiers" [Naumann e.a. , 1999]. Voorbeeld: in veel gevallen kan een "probleemloze levering" van een product gezien worden als een dissatisfier: klanten verwachten een bepaalde minimale service en wanneer de levering van een product niet aan deze verwachting voldoet, is de klant bij voorbaat ontevreden. Echter wanneer het product inderdaad volgens deze verwachting geleverd wordt (hoge klantwaarde), draagt dit in veel gevallen niet bij aan de tevredenheid van de klant. Zodoende zal een organisatie er altijd in moeten slagen om aan de verwachting van de dissatisfiers te voldoen wil het geen *ontevreden* klanten hebben. Ook het overtreffen van de verwachting van deze dissatisfiers zal in het algemeen niet bijdragen aan een hogere klanttevredenheid. Hiervoor dient een organisatie de verwachting van de zogenaamde satisfiers te overtreffen. Satisfiers zijn die attributen die niet opgenomen zijn in de initiële verwachting van de klant, en stellen organisaties in staat om werkelijk klanttevredenheid te verhogen, en zodoende een concurrentievoordeel te creëren.

Enige voorbeelden van dissatisfiers zijn:

- Eerlijkheid;
- Betrouwbaarheid;
- Toegankelijkheid;
- Accurate prijsstelling.

Enige voorbeelden van satisfiers zijn:

- Reactievermogen: snel inspelen op wensen van de klant;
- Exceptionele kwaliteit;
- Getraind personeel;
- Klant het gevoel geven "wij regelen het voor u!"

In relatie tot klanttevredenheid metingen en organisatie-inrichting houdt dit onderscheidt in dat klanttevredenheid metingen met name bijzonder interessant zijn in de dissatisfier hoek: welke oorzaken liggen ten grondslag aan het niet tevreden zijn van onze klant? Wanneer deze oorzaken middels

klanttevredenheid metingen inzichtelijk gemaakt worden, kunnen immers bepaalde verbeteracties uitgezet worden teneinde de (on)tevreden over deze dissatisfiers op een acceptabele norm te brengen. Deze norm dient overeen te komen met de verwachting van de klant. Vanaf dit punt komen de satisfiers in beeld: op welke wijze kan de verwachting van deze klant overtroffen worden. Hierbij lijken klanttevredenheid metingen minder waardevol dan vanuit dissatisfier perspectief. De klant is immers tevreden over de geleverde dienst: het geleverde product voldoet aan zijn verwachting. Zodoende is het in mindere mate aan de orde oorzaken van ontevredenheid te identificeren en verbeteracties uit te zetten.

4.3

WAARDEVOLLE MANAGEMENTINFORMATIE: BOTTLENECKS

In de vorige paragraaf is het begrip “klanttevredenheid” nader toegelicht. In deze paragraaf wordt iets heel anders aan de orde gesteld, namelijk het falen van management systemen die onder andere deze klanttevredenheid in kaart moeten brengen. Na implementatie van een management informatie tool blijkt immers vaak dat de gegenereerde output niet voorziet in de informatie behoefte van het management. Veelal wordt dit falen toegeschreven aan het niet goed functioneren van het systeem welke deze management informatie genereren. Toch blijken de meeste tekortkomingen op een hoger niveau te liggen: de grote fouten worden namelijk gemaakt tijdens het ontwerpen van een dergelijk systeem: door het niet goed afstemmen van informatie behoefte op de uiteindelijk geleverde output, is een management informatie tool gedoemd te falen. Gevolg hiervan is dat investeringen zich op termijn niet terug zullen verdienen. In deze paragraaf zullen een aantal van deze problemen aan de orde gesteld worden, zodat hier tijdens het ontwerp van de Klantbarometer rekening mee gehouden kan worden. In paragraaf 4.3.1 komen de bottlenecks met betrekking tot management informatie vanuit de organisatie aan bod, in paragraaf 4.3.2 worden bottlenecks vanuit de klant uiteen gezet. In paragraaf 4.3.3 wordt er uiteengezet welke invloed deze bottlenecks hebben op klanttevredenheid systemen.

4.3.1

informatie verkrijgen: bottlenecks vanuit de organisatie

In de ontwerpfase van een klanttevredenheid meetsysteem zijn een vijftal bottlenecks te onderscheiden, welke allen een afbreuk doen aan de geleverde output van het instrument. Met andere woorden: het wel of niet onderkennen van deze bottlenecks kan het verschil betekenen tussen een waardevolle of nutteloze management tool. Deze bottlenecks zijn [Lohman, 1999]:

1. De kwaliteit van de data voldoet niet aan de gestelde eisen

Het klinkt voor de hand liggend, maar om waardevolle management informatie te kunnen genereren is het noodzakelijk de juiste data voorhanden te hebben. In de praktijk blijkt dit vaak niet het geval. Zo is de data vaak:

- incompleet: sommige data is beschikbaar, sommige niet;
- incorrect: de beschikbare data is niet juist;
- niet aanwezig: de benodigde data is niet aanwezig;
- inaccuraat: de data is niet nauwkeurig genoeg;
- niet toegankelijk: de data is beschikbaar, alleen niet toegankelijk.

De gevolgen van deze gebreken liggen voor de hand. In het ergste geval is het in zijn geheel niet mogelijk waardevolle management informatie te genereren. Daarnaast is het mogelijk dat als gevolg van deze gebreken er verkeerde beslissingen worden genomen. Zaak is dus na te gaan of de kwaliteit van de aanwezige data voldoende is om de gewenste informatie te kunnen genereren. De eerder genoemde gebreken dienen hierbij als uitgangspunt.

2. De data kan niet worden getransformeerd in de gevraagde informatie

Een tweede bottleneck is dat de abstractie van de vereiste informatie uit de bestaande data niet altijd mogelijk is. Zo is er in de sigaretten industrie vaak getracht patronen te ontdekken in aanwezige data, iets wat niet mogelijk bleek [Reuyl, 1982]. Helaas bestaan er voor deze bottleneck geen eenduidige verklaringen. Wel doet dit probleem zich vaak voor bij kwalitatieve of zeer complexe data. Om bovengenoemd probleem te voorkomen zal een organisatie dus moeten proberen de beschikbare data eenvoudig en kwantitatief te houden.

3. De geleverde en gevraagde gegevens komen niet overeen

Deze bottleneck komt voort uit het feit dat verschillende partijen de informatie *aanbieden* en *aanvragen*. Zo komt het vaak voor dat managers informatie moeten gebruiken waar ze niet om gevraagd hebben (bijvoorbeeld een rapportage geïnitieerd vanuit de directie), terwijl ze in werkelijkheid de beschikking over andere informatie zouden willen hebben. Om deze bottleneck het hoofd te bieden is het dus noodzakelijk om vanuit de uiteindelijke gebruiker de informatie behoefte te bepalen.

4. De gevraagde en benodigde informatie komt niet overeen

Om de vorige bottleneck te voorkomen, werd gesteld dat de uiteindelijke gebruiker de informatie behoefte dient te bepalen. Hieruit komt een andere bottleneck voort: managers weten vaak niet exact welke informatie zij nodig hebben om bedrijfsprocessen beter aan te kunnen sturen. Hierdoor zullen zij graag zoveel mogelijk informatie ontvangen om zodoende “niets te missen”. Het mag duidelijk zijn dat dit de effectiviteit van de management tool niet ten goede komt. Een overload aan informatie verkleint immers de kans dat cruciale informatie goed geanalyseerd wordt.

Hoe komt het dat de gevraagde en benodigde informatie vaak niet overeen komt?

Hiervoor zijn een aantal (mogelijke) redenen aan te voeren:

- Managers zijn niet getraind om te managen [Mintzberg 1975]. Hierdoor kunnen zij vaak moeilijk aangeven welke informatie behoefte zij hebben;
- De manier van werken speelt voor veel managers ook vaak een rol [McCosh, 1984]. Zo bleek dat managers welke op verschillende manieren werken vaak andere informatie behoeften hebben [Borgman, 1994; Bensabat e.a., 1979];
- De cultuur van een organisatie kan ertoe leiden dat de informatie behoefte voortkomt uit tradities en gewoonten. Hierdoor is het gebruiken van andere informatie “not-done” [Robey, 1985];
- De intenties achter het verzamelen van informatie zijn niet altijd het kunnen nemen van betere beslissingen. Het komt namelijk voor dat informatie niet gebruikt wordt om toekomstige beslissingen te nemen, maar om beslissingen uit het verleden te rechtvaardigen [Feldman e.a., 1981; Hammond e.a., 1998].

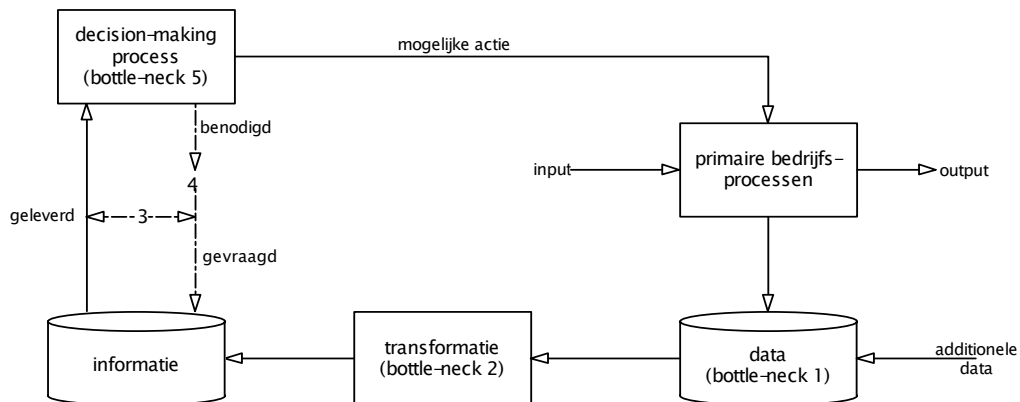
5. De benodigde informatie resulteert niet in betere prestaties van de onderneming

Deze laatste bottleneck focust op acties welke voortkomen uit het decision-making proces op basis van management informatie. Het blijkt namelijk vaak dat de beslissingen welke voortkomen uit dit proces niet gebaseerd zijn op de voorhanden zijnde management informatie. Met andere woorden: de juiste informatie is er, maar er wordt tijdens het nemen van beslissingen niets mee gedaan.

Ook voor deze bottleneck zijn een aantal mogelijke verklaringen te noemen:

- De informatie kan gebreken in het functioneren van een bepaald proces bloot leggen. De verantwoordelijke persoon voor dit proces kan zodoende beslissen geen actie te ondernemen op basis van de informatie omdat dit zijn aanzien kan schaden. Hij is immers degene die het niet optimaal functionerende proces vorm heeft gegeven [Huber e.a., 1987];
- Vaak zijn decision-processes erg ongestructureerd en grillig. Hierdoor gebeurt het nemen van beslissingen vaak op basis van gevoel dan op informatie [March, 1987];
- Todd en Bensabat [1992] identificeerden dat managers met betrekking tot decision-processes liever aan tijdsreductie dan aan kwaliteitsverhoging doen. Hierdoor wordt het gebruik van informatie tijdens het nemen van beslissingen vaak achterwege gelaten.

Samengevat kunnen de vijf bovenstaande bottlenecks in de volgende figuur worden weergegeven. Deze figuur bevat een schematische werkwijze voor het genereren van management informatie, met de daarbij behorende bottlenecks.



Figuur 4.6 Raamwerk voor de generatie van management informatie (bron: "The effectiveness of management information", F. Lohman)

4.3.2 informatie verkrijgen: bottlenecks vanuit de klant

Naast bottlenecks bij het verkrijgen en gebruiken van managementinformatie vanuit de organisatie, blijkt ook het verkrijgen van bruikbare managementinformatie vanuit de klant bijzonder moeilijk. In deze paragraaf worden een aantal van deze moeilijkheden uiteen gezet.

1. hoe bepaalt een onderneming de verwachting van een klant?
Zoals al eerder uiteengezet komt de ontevredenheid van een klant voort uit een discrepantie tussen zijn verwachting en de werkelijkheid. Er zal dus inzicht moeten worden verkregen in de verwachting van de klant. Deze verwachting verandert echter continue. Hoe kan een organisatie uit dit veranderende patroon toch waardevolle management informatie genereren, welke betrekking heeft op de verwachting van de klant op dat moment?
2. kan de verwachting van een klant wel gemeten worden [Grönroos, 2000]?
Als de verwachting van een klant wordt gemeten nadat of terwijl de ervaring met de dienst wordt opgedaan, dan is wat gemeten wordt niet echt de verwachting van de klant, maar iets dat "vervuild" is door die ervaring. Het vooraf meten van de verwachting is helaas geen optie om dit probleem het hoofd te bieden. Tijdens het serviceproces zal deze verwachting in veel gevallen namelijk veranderen. Zodoende zullen de klanten alsnog een andere verwachting afzetten tegen hun ervaring.
3. hoe bepaalt men de kritieke succes factoren van een klant?
Allereerst: wat is een Kritieke Succes Factor?
Kritieke Succes Factor (KSF's): hieronder wordt een (bedrijfs-) variabele verstaan die van kritisch belang is voor de realisatie van een (bedrijfs-) strategie [Rockart, 1979]. Kritieke Succes Factoren met betrekking tot de klant zijn dus die variabelen die de realisatie van een strategie ten opzichte van de klanten bepalen. Met andere woorden, wanneer een operationalisering van een strategie "maximale klanttevredenheid" is, zullen de KSF's die hier vanuit de klant bijhoren geoptimaliseerd moeten worden.

Om een bepaalde strategie met betrekking tot de klanten van de onderneming te realiseren, is het dus van belang inzicht te krijgen in de KSF's van een klant. Er dient in kaart gebracht te worden welke zaken de klant met betrekking tot een bepaald product cruciaal vindt.
4. hoe gaat een organisatie om met de subjectiviteit van een klant?
Klanten die vandaag iets als "goed" beoordelen, kunnen dit door tal van omstandigheden (bijvoorbeeld door de vergelijking met een concurrent) een dag later als "onvoldoende" beoordelen. Wanneer een klant op een bepaald moment een dienst als "onvoldoende"

betitelt, is dit dan reden tot actie? Of moet er gewacht worden totdat het probleem zich op grotere schaal voordoet?

5. Komt datgene wat mensen zeggen wel overeen met datgene wat ze doen?
Er bestaat bij mensen vaak een groot verschil tussen woord en daad: wat mensen zeggen is niet wat mensen doen [Nuttin, 1975]. Hierdoor kunnen klanten welke aangegeven hebben "tevreden" te zijn zich gedragen als iemand die ontevreden is, bijvoorbeeld door het verspreiden van negatieve PR.

De bottlenecks welke zowel vanuit de organisatie als vanuit de klant zijn gesignaleerd dienen te onderbouwen dat het niet eenvoudig is om:

1. na te gaan welke management informatie er nodig is (vanuit organisatie);
2. hoe die informatie te verkrijgen (vanuit klant).

4.3.3 *conclusie: bottlenecks in relatie tot klanttevredenheid systeem*

Welke invloed hebben de hierboven beschreven bottlenecks op het ontwerpen van een klanttevredenheid meetsysteem?

Doel van een dergelijk systeem is op basis van de geleverde output beslissingen te nemen.

Wanneer de bottlenecks uit het voorgaande geanalyseerd worden, bestaan er vanuit de organisatie drie valkuilen die kunnen leiden tot het niet verwezenlijken van dit doel:

- a) de geleverde en gevraagde informatie komen niet overeen;
- b) de gevraagde en benodigde informatie komen niet overeen;
- c) de benodigde informatie resulteert niet in betere prestaties van de onderneming.

Bij het opstellen van een methodiek welke de klanttevredenheid in kaart brengt, dienen deze valkuilen geëlimineerd te worden door:

- er voor zorg te dragen dat er tijdens het ontwerp een optimale samenwerking bestaat tussen de uiteindelijke gebruikers (managers) en de makers. De gebruikers dienen namelijk tot in detail aan de makers kenbaar te maken welke informatie gegenereerd dient te worden;
- er voor zorg te dragen dat de informatie welke gegenereerd wordt ook werkelijk informatie is waarmee betere aansturing mogelijk is. Dit is te realiseren door in samenspraak met het management na te gaan:
 - Waar de problemen zich voordoen;
 - Waarmee deze problemen opgelost kunnen worden (de "knoppen waaraan men kan draaien");
 - Wat men hiervoor dient te weten: de gegenereerde informatie moet aansluiten bij de aspecten welke men kan besturen.
- een klimaat te creëren waarin het gebruik van dergelijke informatie bevorderd wordt. Zoals reeds eerder opgemerkt zijn er voor het niet gebruiken van relevante informatie een hele reeks uiteenlopende oorzaken te noemen. Daarom is het noodzakelijk een klimaat te creëren waarin het aan de orde stellen van tekortkomingen gezien worden als een leerproces om in de toekomst beter te kunnen functioneren. Dit heeft onder andere betrekking op:
 - het creëren van een cultuur waarin personen niet in hun aanzien geschaad worden wanneer bijvoorbeeld blijkt dat er in het verleden wellicht verkeerde beslissingen genomen zijn;
 - het opzetten van een werkstructuur met betrekking tot het uitzetten van verbeteracties. Hierdoor worden verantwoordelijken meer gedwongen de gegenereerde informatie te gebruiken omdat het behandelen van deze informatie opgesloten zit in bepaalde "gebruikelijke werkprocessen". Dit voorkomt dat relevante informatie op "maandagmorgen onder de koffie" besproken wordt en zodoende niet leidt tot kwaliteitsverbetering binnen de organisatie;
 - Managers laten ervaren dat het nemen van beslissingen vaak beter gaat op basis van informatie dan op basis van gevoel. Vooral wanneer het het optimaliseren van bedrijfsprocessen betreft is dit vaak het geval.

Behalve vanuit de organisatie, zijn er ook vanuit de klant een vijftal bottlenecks, welke het verkrijgen van bruikbare informatie bemoeilijken, beschreven. Voor deze bottlenecks is echter geen eenvoudige en eenduidige oplossing te presenteren. Al deze bottlenecks komen indirect voort uit het vaak niet rationeel en voorspelbaar handelen en denken van mensen. De bottlenecks hebben allen hun neerslag op psychologisch vlak, iets wat buiten de scope van dit onderzoek valt. Daarom worden deze bottlenecks als “gegeven” beschouwt.²

4.4

CONCLUSIE: AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN GOED RAAMWERK

In dit hoofdstuk zijn een aantal zaken met betrekking tot het meten van klanttevredenheid aan bod gekomen. In paragraaf 1 zijn een tweetal TQM modellen besproken, welke beiden ingaan op het continue verbeteren van het kwaliteitsniveau van een organisatie. Hieruit bleek dat INK model vooral nuttig kan zijn bij de bewustmaking en de positie van een klanttevredenheid meetsysteem, terwijl het BSC model waardevolle aspecten kent met betrekking tot de invulling van een dergelijk systeem. Verder zijn de modellen in zijn algemeenheid waardevol omdat de gehele organisatie met behulp van deze modellen inzicht krijgt in het belang van klanttevredenheid. In paragraaf 2 bleek dat het oordeel van een klant betreffende de tevredenheid over een product van veel meer factoren afhangt dan bijvoorbeeld alleen het resultaat en de prijs van het product. Ook zaken als moeite, afhandeling en emotie spelen een zeer belangrijke, zometer doorslaggevende rol: de klant is namelijk bereid meer te betalen wanneer deze aspecten voor hem een hogere klantwaarde opleveren. Een klanttevredenheid meetsysteem zal dus pas succesvol zijn wanneer het ook de perceptie van de klant op deze componenten in kaart kan brengen. Daarna bleek in paragraaf 3 dat het zowel vanuit de organisatie als vanuit de klant moeilijk is om de benodigde management informatie te kunnen genereren. Er werden hierbij drie valkuilen gesignaleerd welke bij het ontwerp van een klanttevredenheid meetsysteem voorkomen zullen moeten worden. Wanneer dit niet het geval is, zal de uiteindelijk gegenereerde informatie niet kunnen fungeren als aansturinginformatie. Met andere woorden: het instrument is dan zo goed als waardeloos.

Als afsluiting van dit hoofdstuk volgen hieronder nog een aantal algemene uitgangspunten waaraan elk goed meetraamwerk zal moeten voldoen [Buglione e.a., 2000]:

- tevredenheids metingen moeten de strategie van een organisatie ondersteunen
- de indicatoren die gebruikt worden om de metingen te kwantificeren moeten gegroepeerd worden in een aantal perspectieven voor een gebalanceerd overzicht
- het raamwerk moet opgesplitst worden in metingen die verricht worden op een dergelijk niveau, dat zij kunnen worden vertaald naar concrete acties.

² Belangrijk is wel dat de ontwerpers van klanttevredenheid meetsystemen zich bewust zijn van deze problemen. Het maakt ze immers bewust van het feit dat in het uiteindelijk opgeleverde product de gevolgen van eerder genoemde problemen geminimaliseerd dienen te worden. Het raadplegen van literatuur met betrekking tot het opzetten van enquêtes en dergelijke kan een groot aantal van de gesignaleerde problemen het hoofd bieden.

HOOFDSTUK 5

OPERATIONALISEREN ONDERZOEKSDSIGN

Doel van dit hoofdstuk is het operationaliseren van de belangrijke aspecten uit hoofdstuk vier, welke een relatie hebben met het doen van klanttevredenheid metingen. Onder operationaliseren wordt hier verstaan: het op basis van de theorie opstellen van bepaalde “criteriavragen” waaraan de Klantbarometer dient “te voldoen” wil deze het predikaat “geschikt” toebedeeld krijgen. Natuurlijk gaat het bij deze beoordeling niet om kwantitatieve maar om kwalitatieve aspecten. Het hoofdstuk kent de volgende opbouw: paragraaf 1 geeft een uitbreiding op de literatuur, paragraaf 2 beschrijft de operationalisering van de verschillende klanttevredenheid aspecten. Daarna beschrijft paragraaf 3 de opzet van een evaluatietabel. Tenslotte zet paragraaf 4 uiteen op basis van welke criteria welke cases geselecteerd zijn.

5.1

THEORIE: VOOR –EN NADELEN GEAUTOMATISEERD KLANTONDERZOEK

Voordat de aspecten met betrekking uit hoofdstuk vier geoperationaliseerd worden, is het noodzakelijk deze literatuur uit te breiden. De TQM en Management Informatie literatuur laat de praktische (potentiële) voor –en nadelen van geautomatiseerd klantonderzoek namelijk geheel buiten beschouwing. Toch is inzicht in deze voordelen nodig om een uitspraak te kunnen doen over de geschiktheid van de Klantbarometer. In deze paragraaf zullen daarom de praktische voor –en nadelen van geautomatiseerd klantonderzoek uiteen gezet worden. Deze voor –en nadelen zijn verkregen op basis van opgebouwde kennis gedurende het onderzoek en interviews met experts op het gebied van klantonderzoek en automatisering.

5.1.1 *voordelen geautomatiseerd klantonderzoek*

Deze paragraaf zet een aantal voordelen van geautomatiseerd klanttevredenheid onderzoek uiteen, zowel voor de organisatie als voor de klant.

Vanuit organisatie

- Snelle feedback: door het geautomatiseerd doen van onderzoek heeft het management direct toegang tot de verkregen informatie;
- Juiste timing van het bevragen van klanten: het bevragen van klanten kan plaatsvinden op het voor de organisatie meest geschikte moment, bijvoorbeeld direct na oplevering van een bepaald product. Bij niet geautomatiseerde klanttevredenheid onderzoek instrumenten zit er over het algemeen een behoorlijke tijdsspan tussen het moment waarover de organisatie informatie wil vergaren, en het moment waarop de klant hierover wordt bevraagd;
- Geautomatiseerde systemen maken het, indien gewenst, mogelijk om een bepaalde vorm van service recovery te implementeren: wanneer bijvoorbeeld direct na oplevering van een bepaald product de klant gevraagd wordt naar zijn tevredenheid, en deze klant geeft aan niet tevreden te zijn, dan geeft het geautomatiseerde systeem dit direct door aan de betreffende accountmanager. Deze kan alsnog contact met de klant opnemen en zodoende proberen de ontevredenheid van de klant te minimaliseren. Bij niet geautomatiseerde systemen is een dergelijke service recovery, als gevolg van de lange doorlooptijden van klantonderzoek, niet mogelijk;
- Lagere kosten: Volgens Aoki [Aoki, 1999], Burke [Burke, 2001] en Nucifora [Nucifora, 2000] zijn de lagere kosten één van de grootste voordelen bij geautomatiseerd klantonderzoek. De lagere kosten zijn voornamelijk het gevolg van het in mindere mate hoeven inzetten van arbeid. Zowel het afnemen van een onderzoek en het verwerken van de resultaten verloopt immers geautomatiseerd;
- Geautomatiseerde klantonderzoek instrumenten kunnen vaak eenvoudig aangepast worden. Zodoende kan het ontwerp van bijvoorbeeld enquête vragen volledig afgestemd worden op de momentane informatie behoefte van het management. Ook kan er gemakkelijk naar een specifiek onderwerp onderzoek verricht worden;
- Online onderzoek zal in veel gevallen meer adequate informatie weten te genereren. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te dragen, waaronder:
 - Onderzoeken zijn volledig anoniem: de respondent communiceert met een interface in plaats van met een persoon. Hierdoor zal hij in veel gevallen eerder geneigd zijn werkelijke gevoel of irritatie te uiten.

- o Vaak wordt een reactie of antwoord van een klant door een medewerker van het onderzoeksbureau onder woorden gebracht. Wanneer de medewerker de woorden van deze respondent iets anders interpreteert, is wellicht de meerwaarde van de verkregen informatie teniet gedaan.
- Met behulp van een geautomatiseerd systeem kan in principe de volledige klantenkring onderworpen worden aan een onderzoek. Het veelal geldende probleem van een te kleine steekproef, waardoor gegevens wellicht niet representatief zijn, wordt hierdoor voor een groot deel opgelost.

Vanuit klant

- De klant kan door een niet persoonlijke benadering makkelijker kiezen voor het wel of niet verlenen van medewerking dan wanneer er een persoonlijke benadering plaatsvindt. Wanneer bijvoorbeeld een telefonische enquête afgenomen wordt, zal de respondent zich vaak bezwaard voelen om uit te leggen dat hij liever niet wens mee te werken. Wanneer hij toch zijn medewerking verleend kan hij alsnog geïrriteerd zijn over bijvoorbeeld het moment van contact zoeken: tijdens etenstijd;
- De klant heeft niet het idee "opgedrongen" te worden door de directe communicatie tussen hem en een medewerker: de klant zit nu zelf aan de knoppen;
- De klant voelt zich niet geïrriteerd wanneer de medewerker van een onderzoeksbureau het gevoel van de klant op een onjuiste manier onder woorden brengt. De klant kan namelijk zelf zijn gevoel verwoorden;
- In veel gevallen zal een onderzoek via een geautomatiseerd instrument sneller verlopen dan via andere communicatie kanalen. Door de respondenten zal dit zeker gewaardeerd worden;
- De klant kan medewerking aan een onderzoek verlenen op het moment dat hem het uitkomt. De respondent heeft immers geen direct contact met bijvoorbeeld een medewerker van het onderzoeksbureau. Het invullen van bijvoorbeeld een online enquête kan immers dag en nacht geschieden;
- Een klanttevredenheid onderzoek direct na het leveren van een bepaalde dienst komt op een klant logischer over dan wanneer een klantonderzoek een aantal weken later wordt gehouden. Dit voorkomt het "mosterd na de maaltijd" gevoel.

Naast bovenstaande voordelen doet er zich nog een ander verschijnsel voor. Dit verschijnsel komt voort uit een historisch perspectief: het verschuiven van marktonderzoek naar geautomatiseerde, voornamelijk online, instrumenten. Jaren geleden werd marktonderzoek immers gedaan via direct persoonlijk contact (medewerkers gaan langs de deur). Naarmate de telefoon aan populariteit won, verplaatsten deze onderzoeken van direct face-to-face contact zich naar telefonisch contact. Nu ook Internet in opkomst is, zullen de telefonische onderzoeken zich gaan verplaatsen naar geautomatiseerde onderzoeken, voornamelijk via Internet.

5.1.2 nadelen geautomatiseerd klantonderzoek

Naast een groot aantal voordelen, zijn er vanzelfsprekend ook mogelijke nadelen aan geautomatiseerd klantonderzoek.

Vanuit organisatie

- Lage respons rates: de Klantbarometer kent te lage respons rates, waardoor de verkregen informatie wellicht niet representatief is. Deze lage respons rates zijn bijvoorbeeld een gevolg van het ontbreken van voldoende internetgebruikers onder de beoogde respondentengroep;
- Klanten interpreteren bepaalde issues verkeerd, waardoor niet representatieve informatie gegenereerd wordt;
- Door de snelle feedback welke klanten geven verwachten klanten direct reactie van KPN: "ik heb aangegeven wat er fout ging, nu verwacht ik ook dat er direct actie ondernomen wordt".

Vanuit klant

- Onpersoonlijk: respondenten worden liever middels persoonlijk contact geënuquêteerd;

Daarnaast bestaat er ten opzichte van de Spraak variant één groot nadeel:

Spraakherkenningssoftware is in de huidige ontwikkelingsfase niet in staat gesproken zinnen van mensen te herkennen. Hierdoor zullen antwoorden van klanten altijd uit gesloten antwoorden dienen te bestaan. Logischerwijs is het dus niet mogelijk open vragen te stellen.

5.2 OPERATIONALISEREN ASPECTEN

Deze paragraaf zal de meest belangrijke aspecten met betrekking tot klanttevredenheid, uit zowel de hoofdstukken 4 als 5, in kaart brengen. Hiertoe zal er eerst een eenduidige benadering van het begrip “geschikt” geformuleerd dienen te worden.

Het begrip “geschikt” wordt in deze paragraaf vanuit drie verschillende perspectieven geformuleerd:

- De praktische voor- en nadelen van geautomatiseerd klantonderzoek (paragraaf 5.1);
- Aspecten met betrekking tot klanttevredenheid uit de kwaliteitsmanagement literatuur (TQM modellen, paragraaf 4.1);
- Aspecten met betrekking tot het opzetten en implementeren van systemen om deze klanttevredenheid informatie ook daadwerkelijk te kunnen genereren (Genereren Management Informatie, paragraaf 4.3);

5.2.1 *operationalisering: geautomatiseerd klantonderzoek*

Op basis van analyse van paragraaf 5.1 wordt de Klantbarometer als “geschikt” betiteld wanneer:

- De Klantbarometer snelle feedback kan genereren;
- De Klantbarometer in een (levering)proces ingezet kan worden op het voor het management meest ideale moment;
- De Klantbarometer mogelijkheden biedt tot het implementeren van “service recovery”;
- De Klantbarometer lagere implementatie en operationele kosten heeft dan de huidige klanttevredenheid meetsystemen;
- De Klantbarometer na verloop van tijd eenvoudig aangepast kan worden aan de informatie behoefte op dat moment;
- De Klantbarometer voldoende respons genereert om het probleem van een te kleine steekproef het hoofd te bieden;
- De Klantbarometer het gevoel van de klant voldoende in kaart brengt;
- Het deelnemen aan klantonderzoek middels de Klantbarometer voor de klant minder tijd in beslag neemt dan de huidige klanttevredenheid systemen;
- De Klantbarometer de klant de mogelijkheid biedt om zelf het moment van deelname te bepalen;

5.2.2 *operationalisering: TQM modellen*

Op basis van analyse van paragraaf 4.1 wordt de Klantbarometer als “geschikt” betiteld wanneer:

- De indicatoren binnen de Klantbarometer kwantitatief meetbaar zijn (BSC);
- De indicatoren binnen de Klantbarometer eenvoudig en eenduidig zijn (BSC);
- Met de indicatoren binnen de Klantbarometer een trendanalyse kan worden verricht (BSC);
- De Klantbarometer de door het management gevraagde informatie kan genereren (BSC);
- De indicatoren binnen de Klantbarometer een relatie hebben met de strategie van een onderneming (BSC);
- De inzet van de Klantbarometer bijdraagt aan het verbeteren en vernieuwen van de processen (INK);
- De inzet van de Klantbarometer het inzicht in de waardering door klanten en afnemers vergroot (INK);
- De inzet van de Klantbarometer de eindresultaten van een onderneming, zowel financieel als operationeel, op een hoger niveau brengt (INK);
- De inzet van de Klantbarometer leidt tot het versnellen van de overgang naar een andere ontwikkelingsfase (INK);
- De inzet van de Klantbarometer stimuleert tot het toepassen van de PDCA methode (INK);
- De Klantbarometer ingezet kan worden op een specifiek probleemgebied waarin inzicht ontbreekt (INK).

5.2.3 *operationalisering: Management Informatie*

Op basis van analyse van paragraaf 4.3 wordt de Klantbarometer als “geschikt” betiteld wanneer:

- Het ontwerptraject van de Klantbarometer de samenwerking tussen de makers en de eindgebruikers stimuleert (Management Informatie Model, MIM);
- Het ontwerptraject van de Klantbarometer het nadenken over cruciale procesinformatie stimuleert (MIM);
- De inzet van de door de Klantbarometer gegenereerde klantinformatie leidt tot het beter functioneren van de onderneming (MIM);
- De inzet van de Klantbarometer inzicht geeft in de aspecten welke door de klant het meest belangrijk gevonden worden.

5.3 EVALUATIETABEL

5.3.1 *Inleiding*

Op basis van de operationalisering uitgevoerd in paragraaf 5.2 kan een evaluatietabel opgesteld worden, waaraan de geschiktheid van de Klantbarometer getoetst zal worden aan een drietal cases. Op de uitspraak “geschikt” zal een normatief antwoord weinig geloofwaardigheid hebben omdat de literatuur zeer kwalitatief van aard is. Het geven van een schaalscore (bijvoorbeeld 1 tot 10) lijkt dus weinig tot geen zin te hebben, omdat een antwoord slechts gegeven wordt op basis van gevoel, en niet op basis van een kwantitatieve onderbouwing. Daarom lijkt een antwoord “zeer geschikt, geschikt, ongeschikt en zeer ongeschikt” meer op zijn plaats.

Voordat in paragraaf 5.3.2 de werkelijke evaluatietabel opgesteld wordt, dient er eerst een selectie en ordening van de aspecten uit paragraaf 5.2 gedaan te worden. Deze “selectie en ordening” bestaat uit de volgende stappen:

1. het verwijderen van redundante aspecten: inzichten uit verschillende theorieën leiden praktisch gezien regelmatig tot dezelfde geoperationaliseerde aspecten;
2. een onderscheid in de aspecten welke “nice-to-have” zijn en “need-to-have”: welke aspecten zijn cruciaal voor het succesvol implementeren van de Klantbarometer, en welke niet?
3. het aanbrengen van een hiërarchie in deze “need-to-have” aspecten.

5.3.2 *Evaluatietabel*

Allereerst worden de stappen uit paragraaf 5.3.1 kort besproken.

1. *verwijderen redundante aspecten*

Een aantal van de in de vorige paragraaf genoemde aspecten kennen voldoende overlap met andere aspecten. De volgende aspecten zullen zodoende buiten beschouwing gelaten worden:

Geautomatiseerd klantonderzoek

- Voorzien in lagere implementatie en operationele kosten: valt onder “Verbeteren van de eindresultaten van een onderneming, zowel financieel als operationeel”. Het financiële resultaat van een onderneming kan immers verbeterd worden door de kosten te verlagen of de opbrengsten te verhogen;
- Het gevoel van klant voldoende in kaart brengen: onder dit aspect wordt hetzelfde verstaan als “Vergroten van het inzicht in de waardering door klanten en afnemers”.

TQM modellen

- leveren van de door het management gevraagde informatie: valt eveneens onder het aspect “Klantbarometer kan eenvoudig aangepast worden aan momentane informatiebehoefte”;
- De Klantbarometer kan ingezet worden op een specifiek probleemgebied: ook dit aspect kent dezelfde betekenis als “Klantbarometer kan eenvoudig aangepast worden aan momentane informatiebehoefte”;

- De Klantbarometer de mogelijkheid biedt tot het doen van een trendanalyse: valt eveneens onder “Klantbarometer kan eenvoudig aangepast worden aan momentane management behoefte”. Wanneer het dus waardevol blijkt een trendanalyse te verrichten, zal de Klantbarometer hierin dienen te voorzien.

Management Informatie model

- De Klantbarometer biedt mogelijkheden tot het inventariseren van cruciale proces informatie: de strekking van dit aspect is gelijk aan “Het leveren van een bijdrage aan het vernieuwen en verbeteren van processen”;
- Het inzetten van de Klantbarometer leidt tot het beter functioneren van de onderneming: valt onder het operationele onderdeel van “Verbeteren van de eindresultaten van de onderneming, zowel financieel als operationeel”;
- Inzet van de Klantbarometer geeft inzicht in de Kritieke Succes Factoren van klanten: valt onder “Vergroot het inzicht in de waardering van afnemers en klanten”. Uit het inzicht in de waardering moet immers ook blijken welke zaken door de klant belangrijk gevonden worden.

2. *onderscheid “need-to-have” en “nice-to-have”*

Dit onderscheid zal deels op basis van gevoel gemaakt worden. Het is immers niet mogelijk een onderbouwde beoordeling te geven over de aspecten welke cruciaal zijn, omdat de Klantbarometer een nog niet beproefd concept is. Wel kan op basis van verkregen inzichten uit het vooronderzoek (interviews, expert opinions en dergelijke) een inschatting gemaakt worden welke aspecten cruciaal *zullen* zijn;

Need-to-have: cruciale aspecten

Geautomatiseerd klantonderzoek

- De mogelijkheid tot het genereren van snelle feedback: één van de speerpunten van de Klantbarometer ten opzichte van bestaande klanttevredenheid meetsystemen is het snel kunnen genereren van feedback. Pas dan wordt immers inzicht verkregen in de invloed van het interne functioneren op de externe klanttevredenheid;
- De mogelijkheid tot het inzetten van de Klantbarometer op het meest waardevolle moment: om de werkelijk gevraagde informatie te genereren, dient het praktisch mogelijk te zijn om de Klantbarometer ook werkelijk op die plek “in te haken” waar deze informatie beschikbaar is;
- De Klantbarometer moet eenvoudig aangepast kunnen worden aan de momentane management behoefte: wanneer blijkt dat bepaalde aspecten in een proces problemen opleveren (door lage klanttevredenheid cijfers), is een andere management behoefte vanuit het management logisch. Het management is op dat moment bijvoorbeeld geïnteresseerd in de specifieke oorzaken van het gesignaleerde probleem. De Klantbarometer zal zodoende op een efficiënte manier moeten kunnen omgaan met deze veranderende informatiebehoefte. Pas dan is de Klantbarometer een instrument wat werkelijk leidt tot het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.

TQM modellen

- De indicatoren in de Klantbarometer zullen meetbaar moeten zijn: om snel inzicht in de klanttevredenheid over een bepaald proces te verkrijgen, zal het noodzakelijk zijn om een groot aantal van de in kaart te brengen aspecten kwantitatief te kunnen meten;
- Indicatoren zijn eenduidig en eenvoudig: een goede communicatie tussen de gebruikers van de Klantbarometer vereist dat de indicatoren in de Klantbarometer door iedere betrokkene begrepen worden. Daarnaast dienen alle betrokkenen hetzelfde onder een bepaalde indicator te verstaan;
- De Klantbarometer draagt bij aan het vernieuwen en verbeteren van processen: *het* criterium tot het slagen van de Klantbarometer is de potentie om werkelijk informatie te genereren waarmee processen bijgestuurd worden, teneinde de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen;

- De Klantbarometer vergroot het inzicht in de waardering door klanten en afnemers: om processen werkelijk gericht bij te kunnen sturen, is het noodzakelijk de waardering van klanten te kennen. Hieruit wordt immers duidelijk welke aspecten een klant niet of juist wel waardeert (lees: over welke aspecten een klant juist wel of niet tevreden is);
- De Klantbarometer draagt bij tot het verbeteren van de eindresultaten van de onderneming: het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening dient op de langere termijn te leiden tot het verbeteren van de eindresultaten, zowel financieel (lagere kosten, meer omzet) als operationeel (verhoging van de klanttevredenheid);
- De Klantbarometer stimuleert tot het toepassen van de PDCA methode: het inzetten van de Klantbarometer zal een organisatie prikkelen tot het continue verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

Management Informatie model

- Het gebruik van de Klantbarometer stimuleert de samenwerking tussen de makers en de gebruikers: om werkelijk cruciale procesinformatie te kunnen genereren, zal er voldoende samenwerking dienen te bestaan tussen de gebruiker en de maker. Alleen een van beide kanten positieve samenwerking zal leiden tot een succesvol gebruik van de Klantbarometer. Zodoende dient de gebruiker zich voldoende bewust te zijn van het belang van de kwaliteit van de dienstverlening, de maker dient te zorg te dragen voor het werkelijk kunnen genereren van de juiste informatie.

Nice-to-have: aspecten met positieve invloed op Klantbarometer

Onderstaande aspecten zijn niet cruciaal voor het “slagen” van de Klantbarometer, maar voegen iets toe aan de functionaliteit van het instrument.

Geautomatiseerd klantonderzoek

- De Klantbarometer biedt de mogelijkheid tot het implementeren service recovery: verwacht wordt dat voor de meeste organisatieonderdelen het implementeren van service recovery geen cruciale requirement is. Het kan echter wel een stukje extra functionaliteit betekenen;
- De Klantbarometer genereert voldoende respons: natuurlijk is het cruciaal voldoende respons te creëren. Wanneer na verloop van tijd echter blijkt dat geautomatiseerd klantonderzoek te weinig respons genereert, kunnen er allerlei acties uitgezet worden welke de respons zullen vergroten. Denk hierbij aan het geven van korting op een bepaalde dienst wanneer klanten aan het onderzoek deelnemen;
- Het deelnemen aan een Klantbarometer onderzoek kost klanten minder tijd: ook hier gaat het om een aspect welke de algemene “aantrekkelijkheid” van de klantbarometer zal vergroten. Het is op het eerste gezicht echter geen voorwaarde voor het succesvol implementeren van de Klantbarometer;
- De Klantbarometer biedt de klant de mogelijkheid tot het bepalen van het tijdstip van deelname: voor verantwoording, zie vorige.

TQM modellen

- De indicatoren in de Klantbarometer hebben een relatie met de strategie: vaak is de strategie van een onderneming op een dergelijk abstract niveau geformuleerd, dat het niet puur noodzakelijk lijkt de indicatoren direct aan deze strategie te koppelen;
- Het gebruik van de Klantbarometer versnelt de overgang naar een andere ontwikkelingsfase: er zullen genoeg organisatieonderdelen bestaan waarvoor de overgang naar een hogere ontwikkelingsfase geen vereiste is. Daarom hoeft dit aspect niet cruciaal te zijn voor een organisatieonderdeel welke besluit tot het gebruik van de Klantbarometer.

3. *het aanbrengen van een hiërarchie in de need-to-have aspecten*

In de eerder besproken need-to-have aspecten, wordt op basis van inzichten van de onderzoeker en speerpunten van de Klantbarometer de volgende hiërarchie aangebracht:

1. het leveren van een bijdrage aan het vernieuwen en verbeteren van processen;

2. het stimuleren van het toepassen van de PDCA methode;
3. de mogelijkheid tot het eenvoudig aanpassen van de Klantbarometer aan de momentane management behoefte;
4. het vergroten van het inzicht in de waardering van klanten en afnemers;
5. de mogelijkheid tot het inzetten van de Klantbarometer op het meest waardevolle moment;
6. de mogelijkheid tot het genereren van snelle feedback;
7. het stimuleren van de samenwerking tussen gebruikers en makers;
8. het bijdragen aan het verbeteren van de eindresultaten van een onderneming;
9. het kwantitatief meetbaar zijn van indicatoren welke de Klantbarometer bevat;
10. het eenvoudig en eenduidig zijn van de indicatoren welke de Klantbarometer bevat.

Nadat bovenstaande selecties uitgevoerd zijn, krijgt de uiteindelijke evaluatietabel onderstaande vorm:

Nr.	Aspect	Aspect afkomstig uit?	Geschiedt m.b.t. case 1?	Geschiedt m.b.t. case 2?	Geschiedt m.b.t. case 3?
	<i>Need-to-have</i>				
1	Leveren bijdrage aan vernieuwen en verbeteren processen	TQM*			
2	Stimuleren toepassing PDCA methode	TQM			
3	Eenvoudig aanpassen aan momentane management behoefte	GKO**			
4	Vergroten inzicht in waardering door klanten en afnemers	TQM			
5	Inzetten op meest waardevolle moment	GKO			
6	Genereren snelle feedback	GKO			
7	Stimuleren samenwerking makers en gebruikers	MIM***			
8	Verbeteren eindresultaten onderneming (financieel en operat.)	TQM			
9	Indicatoren zijn kwantitatief meetbaar	TQM			
10	Indicatoren zijn eenduidig en eenvoudig	TQM			
	<i>Nice-to-have</i>				
11	Mogelijkheid implementeren service recovery	GKO			
12	Genereren van voldoende respons	GKO			
13	Deelnemen kost minder tijd	GKO			
14	Mogelijkheid tot bepalen tijdstip deelname	GKO			
15	Indicatoren hebben relatie met strategie	TQM			
16	Versnellen overgang naar andere ontwikkelingsfase	TQM			

* TQM = aspecten afkomstig uit TQM literatuur (par. 4.1)

** GKO = aspecten afkomstig uit bevindingen geautomatiseerd klantonderzoek (par. 5.1)

*** MIM = aspecten afkomstig uit Management Informatie Model (par. 4.3.1)

Tabel 5.1 Evaluatietabel Klantbarometer

5.4 RICHTLIJNEN EN SELECTIE CASES

De evaluatietabel uit paragraaf 5.3 zal toegepast worden op een drietal cases. Deze cases zullen geselecteerd worden op basis van een aantal richtlijnen. Hoofdrichtlijn bij deze selectie is dat de cases voldoende verschillend en toch hetzelfde dienen te zijn. De cases dienen voldoende hetzelfde te zijn om algemeen onderbouwde uitspraken te kunnen doen over de geschiktheid van de Klantbarometer. Daarnaast dienen ze tevens voldoende verschillend te zijn om zo uitspraak te kunnen doen over de "setting" waarin de Klantbarometer het beste tot zijn recht komt. Verder zijn de volgende richtlijnen opgesteld:

- De verschillende organisatieonderdelen (cases) dienen allen een vorm van service management te kennen, zij het intern (interne prestatie-indicatoren) of extern (klanttevredenheid metingen) gericht;
- De verschillende organisatieonderdelen dienen op enigerlei wijze problemen te ondervinden welke een relatie hebben met klanttevredenheid informatie;

- Binnen de verschillende organisatieonderdelen dient sprake te zijn van bepaalde standaardprocessen;
- Binnen de verschillende organisatieonderdelen dient voldoende bereidheid tot medewerking te bestaan;

Op basis van bovenstaande richtlijnen zijn de volgende cases geselecteerd:

Business Unit Vaste Telefonie, Business Proces Groep (BPG)

De BU VT is verantwoordelijk voor het leveren van diensten welke betrekking hebben op het vaste net. De BPG is verantwoordelijk voor de optimale inrichting van de bedrijfsprocessen met betrekking tot deze diensten. Deze case is gekozen omdat de BPG problemen ondervindt bij het aansturen van een gehele leveringsketen van de verschillende geleverde diensten. Aansturing is namelijk geneigd zich te richten op de aparte organisatieonderdelen waaruit de keten bestaat.

ADSL Helpdesk

Het leveringsproces van ADSL bestaat uit een samenwerking tussen een groot aantal partijen. Een van die partijen is SNT, welke de helpdesks van KPN ADSL bemant. Omdat de helpdesks direct contact met de klanten hebben, en dit contact is uitbesteed aan een andere partij, is het interessant om klanttevredenheid metingen te doen.

ADSL installatie en reparatie

Ook bij deze case is een deel van de dienstverlening uitbesteed. De installatie en reparatie van ADSL apparatuur op locatie geschiedt namelijk door KPN Urenbedrijf. Zodoende is ook deze case interessant: KPN ADSL wil inzicht verkrijgen in het functioneren van deze monteurs.

HOOFDSTUK 6 CASE BESCHRIJVING PROTOCOL KLANTBAROMETER

Doel van dit hoofdstuk is het opzetten van een Case Beschrijving Protocol, op basis van de inzichten uit de eerdere hoofdstukken. Het hoofdstuk kent de volgende opbouw: in paragraaf 6.1 zal dit protocol gepresenteerd worden, in paragraaf 6.2 zal er een meer uitgebreide analyse van dit model gedaan worden. Paragraaf 6.3 dient ter afsluiting en geeft aan op welke manier invulling is gegeven aan het gepresenteerde Case Beschrijving Protocol.

6.1 INTRODUCTIE: HET PROTOCOL

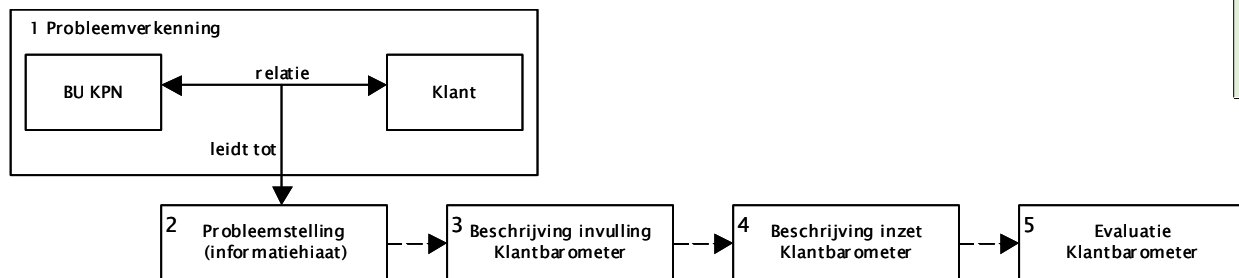
Voordat aanvangen wordt met het opstellen van een protocol, is het nuttig het doel van dit protocol expliciet te vermelden. Dit wordt gedaan op basis van bevindingen uit hoofdstuk twee:

Het aanreiken van een gestructureerde aanpak om voor verschillende organisatieonderdelen tot een geschikte invulling van de Klantbarometer te komen, zodat deze in een later stadium beoordeeld kan worden.

Hier toe is het van belang meer inzicht te krijgen in:

- Het probleem van het betreffende organisatieonderdeel met betrekking tot klanttevredenheid;
- Welke invulling de Klantbarometer met betrekking tot dit probleem dient te krijgen;
- Hoe de gegeneerde informatie ingezet dient te worden om werkelijk tot procesverbeteringen te komen en zodoende de klanttevredenheid te verhogen.

Samenvattend is dit in de volgende figuur weergegeven.



Figuur 6.1 lay-out case beschrijving protocol

In de volgende paragraaf zal dit protocol verder uiteen gezet worden.

6.2 ANALYSE PROTOCOL

In het onderstaande zullen de verschillende stappen uit bovenstaand protocol kort besproken worden.

Probleemverkenning

De invulling van deze probleemverkenning dient te resulteren in een grondig inzicht in het nader te analyseren probleemveld. Zoals uit figuur 6.1 blijkt dient deze probleemverkenning vanuit twee perspectieven gedaan te worden:

Vanuit de organisatie:

- Beschrijving van de probleemeigenaar;
- Afbakening van het probleemveld;
- Beschrijving van de overige partijen in dit probleemveld;
- Beschrijving van het proces waarover de problemen zich voordoen (afbakening);

Vanuit de klant:

- Beschrijving van de betrokken klanten;

- Beschrijving van het probleemproces zoals ervaren door de klant;
- De door de klant ervaren problemen in dit proces.

Probleemstelling

Voortbouwend op de probleemverkenning dient er meer inzicht verkregen te worden in de oorzaken van de gesignaleerde problemen op Klant – KPN niveau.

Dit geschiedt aan de hand van de volgende aspecten:

- Afbakening: welke problemen uit de introductie worden verder geanalyseerd en waarom?
- Analyse huidige situatie:
 - Welke (mogelijke) oorzaken leiden tot het onderkende probleem?
 - Op welke manier wordt op dit moment de klanttevredenheid in kaart gebracht?
 - Hoe wordt deze informatie ingezet om de klanttevredenheid te vergroten?
- Probleemstelling: op basis van de analyse van deze huidige situatie dient er voor het betreffende organisatieonderdeel een probleemstelling opgesteld te worden. Deze probleemstelling dient een duidelijke richting te geven aan de uiteindelijke invulling van de Klantbarometer.

Invulling Klantbarometer

Aan de hand van het gestelde probleem dient invulling gegeven te worden aan de Klantbarometer. Onder “invulling” wordt hier verstaan:

- Het identificeren van de positie waarop de Klantbarometer ingezet gaat worden, ten aanzien van de probleemstelling;
- Het opstellen van de user-requirements: welke specifiek eisen heeft de opdrachtgever?
- Het opstellen van een klein aantal kernvragen (en eventueel een aantal verdiepingsvragen) welke de door het management gewenste informatie dienen te genereren.

Inzet Klantbarometer

Nadat de Klantbarometer een specifieke invulling heeft gekregen, zal beschreven moeten worden op welke manier de inzet van de Klantbarometer werkelijk tot oplossing van het gestelde probleem kan leiden. Dit hangt vooral samen met de manier waarop de gegenereerde informatie ingezet wordt.

Evaluatie Klantbarometer

Door toepassing van het hierboven beschreven protocol, kan de Klantbarometer middels de evaluatietabel uit paragraaf 5.3 geëvalueerd worden. Deze evaluatie dient meer inzicht te verschaffen in de geschiktheid van de Klantbarometer.

Op basis van de informatie uit de eerder beschreven onderdelen van het protocol, kan er een checklist opgesteld worden. Deze checklist heeft een reflecterende functie: zijn alle aspecten welke van belang zijn voldoende aan bod gekomen tijdens het “bouwen” van de Klantbarometer? Door middel van deze checklist worden de ontwerpers ertoe gedwongen zeer bewust om te gaan met factoren welke een succesvolle implementatie van de Klantbarometer mogelijk maken. De checklist is opgebouwd uit vier onderdelen, welke overeenkomen met de verschillende onderdelen uit figuur 6.1. Daarnaast is in de checklist aangegeven uit welk theoretisch model de aspecten afgeleid zijn.

INK staat hierbij voor het INK model, BSC voor het Balanced Score Card model en GMI voor het Genereren Management Informatie model (figuur 4.6). De volledige checklist is opgenomen in bijlage A. In de volgende hoofdstukken volgt voor ieder van de cases een samenvatting van het toepassen van het in dit hoofdstuk uiteen gezette protocol.

6.3 METHODEN INVULLING CASE BESCHRIJVING PROTOCOL

In het onderstaande zal kort aangegeven worden op welke wijze invulling aan het bovenstaande protocol gegeven is. Deze invulling wordt grotendeels in chronologische volgorde beschreven, in zeven op elkaar volgende onderdelen.

A. Vooronderzoek

In deze eerste fase is vooronderzoek verricht naar de in de voor de cases geselecteerde organisaties, de probleemeigenaar. Voor beschrijving van deze probleemeigenaar is veelal gebruik gemaakt van Agora, het intranet van KPN. Hierop is waardevolle informatie met betrekking tot een bepaald organisatieonderdeel te verkrijgen, waaronder:

- De strategie van een bepaald organisatieonderdeel;
- De taken / het productportfolio van een bepaald organisatieonderdeel;
- De organisatiestructuur van een bepaald organisatieonderdeel, inclusief de betreffende contactpersonen.

B. Eerste contact

Na dit vooronderzoek is binnen het betreffende organisatieonderdeel contact gezocht met verantwoordelijken voor inrichting van de processen binnen dit organisatieonderdeel. Vaak betrof dit een product –of ketenmanager. Dit eerste gesprek had een aantal functies:

- Polsen bereidheid tot medewerking;
- Het bespreken van bepaalde inhoudelijke zaken, zoals:
 - Afbakening van het probleemveld: op welke specifieke diensten en procesonderdelen zal de Klantbarometer ingezet worden?
 - Inventarisatie van vermoedens met betrekking tot klanttevredenheid problemen;
 - Inventarisatie van de overige partijen in dit probleemveld;
 - Inventarisatie van het probleemproces waarin problemen met betrekking tot klanttevredenheid ondervonden worden;
- Het maken van bepaalde procedurele afspraken, zoals:
 - Welke persoon is vast aanspreekpunt binnen het betreffende organisatieonderdeel? Deze contactpersoon is bijvoorbeeld nodig om:
 - Bepaalde vormen van veldonderzoek gerealiseerd te krijgen;
 - Contact te kunnen leggen met andere medewerkers binnen het betreffende organisatieonderdeel;
 - Inzicht in bepaalde (vertrouwelijke) documenten te verkrijgen.
 - Hoe wordt omgegaan met bepaalde vertrouwelijke aspecten waarmee de onderzoeker te maken zal krijgen?

C. Verdere analyse

Op basis van dit eerste gesprek is een verdere analyse gedaan, zowel vanuit organisatie –als vanuit klant perspectief:

- Organisatie:
 - Het verkrijgen van gedetailleerd inzicht in de overige betrokken partijen. Dit inzicht is veelal verkregen middels Agora;
 - Het verkrijgen van gedetailleerd inzicht in bepaalde interne organisatieprocessen, middels:
 - Interviews met 1^e lijns medewerkers, zoals bijvoorbeeld monteurs;
 - Het opvragen en analyseren van documenten waarin deze processen in detail uiteen gezet worden;
 - Agora, waarop stroomschema's en dergelijke gepubliceerd worden.
- Klant
 - Het verkrijgen van globaal inzicht in de klanten van de betreffende organisatieonderdelen, middels:
 - De Public Relations materialen van de betreffende organisatieonderdelen, zoals websites en verkooppresentaties;

- De kennis van de betreffende product -of ketenmanager.
- Het verkrijgen van inzicht in het leveringsproces zoals dit door de klant ervaren wordt, middels:
 - Mystery shopping: de onderzoeker heeft voor iedere case het betreffende bedrijfsproces doorlopen (zich voordoende als klant) en op basis hiervan een klantproces opgesteld;
 - Verscheidene vormen van veldonderzoek:
 - Interviews met klanten welke onlangs een bepaald proces doorlopen hebben, bijvoorbeeld tijdens een meeloopdag met een bepaalde monteur;
 - Het meeluisteren met helpdesks. Op basis van deze gesprekken kan een klantproces vorm gegeven worden.
- Het verkrijgen van inzicht in de problemen welke zich in de beleving van de klant voordoen tijdens dit proces, middels:
 - Het opvragen van allerhande documenten waaruit mogelijke problemen blijken, zoals:
 - Klanttevredenheid informatie op basis van metingen welke uitgevoerd zijn door verschillende bureaus, bijvoorbeeld NIPO en Blauw Research;
 - Informatie met betrekking tot het functioneren van interne processen, zoals:
 - Rapportages gerelateerd aan Kritieke Prestatie Indicator metingen;
 - Rapportages met call-gegevens van bepaalde helpdesks;
 - Rapportages met afgesproken targets ten aanzien van bepaalde Service Level Agreements.
 - Het doen van veldonderzoek onder de klanten van het betreffende organisatieonderdeel:
 - Het meeluisteren met helpdesks;
 - Het meelopen met monteurs.
 - Het houden van interviews met 1^e lijns medewerkers, welke veelvuldig contact hebben met de betreffende klant. Bijvoorbeeld installatie monteurs en helpdesk medewerkers;
 - Het houden van interviews met medewerkers welke verantwoordelijk zijn voor de geleverde kwaliteit van een bepaalde dienst, zoals Kwaliteitsmanagers.

D. Tweede gesprek

Na de verdere analyse zoals hierboven beschreven had het tweede gesprek plaats waarin de resultaten uit de gedane analyse gepresenteerd zijn. Op basis van deze resultaten zijn wederom een aantal inhoudelijke en procedurele zaken besproken, zoals:

- Inhoudelijk:
 - Het eventueel afbakenen van het probleem op basis van de probleemverkenning: welk probleem met betrekking tot klanttevredenheid wordt nader geanalyseerd?
 - Het bespreken van mogelijke veroorzakers voor dit probleem;
 - Het identificeren van de informatiebehoefte: welke informatie is noodzakelijk om deze probleemveroorzakers gericht aan te kunnen sturen;
 - Het komen tot een duidelijke probleemstelling;
 - Het identificeren van bepaalde user-requirements.
- Procedureel:
 - Hoe kan meer inzicht verkregen worden in mogelijke veroorzakers voor gesignaleerde problemen? Hiertoe werden bijvoorbeeld afspraken tot het doen van veldonderzoek gemaakt.

E. Oorzaak analyse

Op basis van het tweede gesprek is een uitgebreide analyse gedaan naar de mogelijke veroorzakers van bepaalde problemen met betrekking tot klanttevredenheid. Inventarisatie van mogelijke oorzaken is geschiedt op basis van een uitgebreide interne procesanalyse:

- Het doen van veldonderzoek:

- Meeluisteren met helpdesks;
 - Meelopen met monteurs;
 - Het doen van interviews met medewerkers van het betreffende organisatieonderdeel;
- Het nader analyseren van reeds uitgevoerde klanttevredenheid metingen, bijvoorbeeld de door de klant gemaakte opmerkingen op open vragen;
- Het wederom analyseren van documenten met betrekking tot het functioneren van interne processen:
 - Rapportages gerelateerd aan Kritieke Prestatie Indicator metingen;
 - Rapportages met call-gegevens van bepaalde helpdesks;
 - Rapportages met afgesproken targets ten aanzien van bepaalde Service Level Agreements.

F. Invullen Klantbarometer

Op basis van de oorzaak analyse en de eerder doorlopen fasen, zijn door de onderzoeker de specifieke vragen opgesteld, welke moeten voorzien in de informatiebehoefte van de betreffende product –of ketenmanagers. Deze vragen zijn ofwel elektronisch ofwel mondeling ter verificatie aan de betreffende managers voorgelegd.

G. Presentatie resultaten

Na verificatie van deze vragen zijn tenslotte de betreffende managers op de hoogte gesteld van het resultaat van het onderzoek:

- Welke vragen zouden interessant zijn om te stellen;
- Welke informatie wordt door het uitzetten van deze vragen gegenereerd;
- Hoe kan deze informatie ingezet worden teneinde bepaalde door de klant ervaren problemen te verhelpen?

HOOFDSTUK 7 CASE BUSINESS UNIT VASTE TELEFONIE

Om redenen van vertrouwelijkheid kan dit hoofdstuk niet worden weergegeven.

Verbetering in klantgerichtheid door geautomatiseerde klantfeedback
een case studie op de Klantbarometer

HOOFDSTUK 8 CASE BUSINESS UNIT IP SERVICES, ADSL HELPDESK

Om redenen van vertrouwelijkheid kan dit hoofdstuk niet worden weergegeven.

HOOFDSTUK 9 CASE BUSINESS UNIT IP SERVICES, ADSL INSTALLATIE / REPARATIE

Om redenen van vertrouwelijkheid kan dit hoofdstuk niet worden weergegeven.

HOOFDSTUK 10

CASE ONDERZOEK: BEVINDINGEN

Dit hoofdstuk geeft interessante bevindingen op basis van het gedane case onderzoek. Paragraaf één geeft bevindingen op basis van de evaluatie van de cases, paragraaf twee geeft een aantal overige bevindingen, welke gebaseerd zijn op waarnemingen tijdens het toepassen van de Klantbarometer op de cases.

10.1

CASE EVALUATIES: BEVINDINGEN

Vergelijking van de evaluatietabellen uit de hoofdstukken 7,8 en 9 (weergegeven in tabel 10.1), brengen de volgende bevindingen aan het licht:

Nr.	Aspect	Aspect afkomstig uit?	Geschikt m.b.t. case 1?	Geschikt m.b.t. case 2?	Geschikt m.b.t. case 3?
	<i>Need-to-have</i>				
1	Leveren bijdrage aan vernieuwen en verbeteren processen	TQM	++	++	+
2	Stimuleren toepassing PDCA methode	TQM	++	++	++
3	Eenvoudig aanpassen aan momentane management behoefte	GKO	+	+	+
4	Vergroten inzicht in waardering door klanten en afnemers	TQM	++	++	++
5	Inzetten op meest waardevolle moment	GKO	+	+	+
6	Genereren snelle feedback	GKO	++	++	++
7	Stimuleren samenwerking makers en gebruikers	MIM	+	++	+ / -
8	Verbeteren eindresultaten onderneming (financieel en operat.)	TQM	+	+	+
9	Indicatoren zijn kwantitatief meetbaar	TQM	+ / -	+ / -	+ / -
10	Indicatoren zijn eenduidig en eenvoudig	TQM	+ / -	+	+
	<i>Nice-to-have</i>				
11	Mogelijkheid implementeren service recovery	GKO	+	n.v.t.	++
12	Genereren van voldoende respons	GKO	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
13	Deelnemen kost minder tijd	GKO	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
14	Mogelijkheid tot bepalen tijdstip deelname	GKO	++	++	++
15	Indicatoren hebben relatie met strategie	TQM	+	+	+
16	Versnellen overgang naar andere ontwikkelingsfase	TQM	+	+	+

Tabel 10.1 gecombineerde evaluatietabel

(Potentiële) Sterke algemene aspecten van de Klantbarometer; zowel case 1,2 en 3 scoren allen + of allen ++:

- Het vergroten van het lerende vermogen van een organisatie (PDCA):
In alle drie de cases is de Klantbarometer op dit aspect zeer geschikt bevonden. Op basis van de drie cases kunnen de volgende eigenschappen van de Klantbarometer gezien worden als veroorzaker van deze "geschiktheid":
 - de Klantbarometer is kortcyclisch. Hierdoor is snel duidelijk welke invloed bepaalde procesaanpassingen op de klanttevredenheid hebben (één op één relatie tussen procesaanpassing en klanttevredenheid);
 - de Klantbarometer wordt opgesteld op basis van een analyse van het klantproces. Dit klantproces wordt afgezet tegen het interne proces. Hierdoor wordt er een link gecreëerd tussen externe klanttevredenheid metingen (vraag naar de problemen welke de klant ondervindt), en interne procesaansturing (vergaar deze informatie op een dergelijke manier dat interne processen ook werkelijk gericht bijgestuurd kunnen worden);
 - het opstellen van de Klantbarometer is maatwerk: de gestelde vragen zijn volledig gerelateerd aan een bepaalde (veranderende) informatiebehoefte;
 - de Klantbarometer bleek in alle cases geschikt om een proces/product focus (lever een perfect product) te verleggen naar een service focus (lever het op een voor de klant optimale manier);

Voorwaarde voor het werkelijk “leren van een organisatie” is het continue aanpassen van de Klantbarometer zelf.

- Eenvoudig aanpassen aan de momentane management behoefte:
Het aanpassen van de Klantbarometer aan de momentane informatiebehoefte verloopt in alle cases volgens hetzelfde, vrij eenvoudige principe:
 1. het vaststellen van een informatiehiat, resulterend in een nieuwe informatiebehoefte;
 2. het vertalen van deze behoefte naar Klantbarometer vragen. Deze nieuwe vragen dienen de logische structuur van de Klantbarometer niet in gevaar te brengen;
 3. het implementeren van deze nieuwe vragen in de operationele Klantbarometer.In hoeverre de technische implementatie problemen zal veroorzaken in dit stadium nog niet bekend. Grote problemen worden niet verwacht.
- Vergroten inzicht in waardering door klanten en afnemers:
Bij alle cases wordt op een viertal niveaus inzicht gegeven in de waardering van klanten en afnemers:
 1. vindt de klant dat wij op bepaalde gebieden een probleem hebben? Vaak is dat een bevestiging van bepaalde vermoedens:
 - a. Case 1: verstaat de klant hetzelfde onder een KPI als de BPG? Zodoende wordt de relatie tussen een KPI score en de klanttevredenheid inzichtelijk gemaakt;
 - b. Case 2: is het veelvuldig doorverwijzen van klanten een oorzaak voor de lage helpdesk-klanttevredenheid?
 - c. Case 3: zijn volgens onze klanten de niet-professionele eigenschappen van de Urenbedrijf monteurs niet toereikend genoeg?
 2. welke invloed hebben deze problemen op de klanttevredenheid over een bepaald product of bepaalde dienst?
 3. wat is volgens de klant de oorzaak van dit probleem? Hieruit volgen oplossingsrichtingen voor de organisatie;
 4. wordt een uitgezette verbeteractie door de klant als oplossing van het probleem gezien: stijgt de klanttevredenheid?
- Inzetten op meest waardevolle moment:
Binnen de drie bestudeerde cases werd op voorhand het meest waardevolle moment van inzetten bepaald. Op basis van expert opinions werd duidelijk dat implementatie op deze momenten geen grote problemen zal opleveren.
- Genereren snelle feedback:
Reeds eerder werd gesteld dat het kortcyclische karakter van de Klantbarometer grote voordelen biedt op het gebied van klanttevredenheid metingen. Dit kortcyclische karakter kent twee voorwaarden: het in kunnen zetten van de Klantbarometer kort na het probleemproces en het snel beschikbaar zijn van gegenereerde informatie. Deze mogelijkheid tot het snel genereren van feedback kent twee interessante toepassingen:
 1. het verkrijgen van inzicht in het effect van verbeteracties op de klanttevredenheid;
 2. het koppelen van interne proces metingen aan externe klanttevredenheid: de wekelijkse KPI metingen koppelen aan wekelijkse Klantbarometer metingen.
- Verbeteren eindresultaat onderneming, zowel financieel als operationeel:
Op operationeel gebied heeft de Klantbarometer zeker potentie: in alle drie de cases zal de inzet van de Klantbarometer moeten leiden tot een verhoging van de klanttevredenheid. Op financieel gebied vereist de Klantbarometer vanzelfsprekend een investering: een verslechtering van het financiële resultaat op korte termijn. Wel is deze investering in vergelijking met andere klanttevredenheid meetsystemen relatief laag. Op de lange termijn heeft de Klantbarometer zeker potentie de financiële resultaten van KPN Telecom te verbeteren:
 - Een hogere klanttevredenheid leidt in het algemeen tot een hogere omzet, bijvoorbeeld door:
 - Een toename in het aantal klanten;

- Een toename in de bestedingen per klant.
- De inzet van de Klantbarometer zal in veel gevallen leiden tot lagere kosten: in twee van de drie cases is aangegeven hoe de operationele kosten verlaagd kunnen worden:
 - Het verminderen van overhead kosten;
 - Het verkleinen van het aantal (uitvoerende)personeelsleden.

Zwakke algemene aspecten van de Klantbarometer; zowel case 1,2 en 3 scoren allen +/-:

- Indicatoren zijn kwantitatief meetbaar:
In paragraaf 4.4.1 is gesteld dat onder “meetbaar” wordt verstaan: de mogelijkheid tot het kwantitatief uitdrukken van een bepaald aspect, gerelateerd aan een bepaalde dimensie. De volgende indicatoren worden bij het inzetten van de Klantbarometer in kaart gebracht:
 1. de tevredenheid over bepaalde (proces)aspecten;
 2. de oorzaken en dergelijke van de ontevredenheid;
 3. toevoegingen van klanten op deze ontevredenheid;
 4. losse aanbevelingen van klanten.
 Indicatoren 1 en 2 zijn beiden kwantitatief uit te drukken. Indicatoren 3 en 4 niet. Deze indicatoren gaan volgens de definitie dus ten koste aan de meetbaarheid. Aan de andere kant vergroten deze indicatoren de meetbaarheid: ze geven meer inzicht in de beleving van de klant. Strikt genomen verlagen deze indicatoren dus de meetbaarheid, breder gezien dragen de indicatoren juist bij aan de meetbaarheid van klanttevredenheid. Het maken van een afweging is hierdoor vereist: gaat het om het in kaart brengen van het gevoel van de klant, of gaat het om het genereren van data waarop puur statistische analyse mogelijk is. In de besproken cases is gekozen voor “het beste van deze twee werelden”.

Aspecten van de Klantbarometer welke organisatie afhankelijk zijn; verschillende beoordeling per case:

- Leveren bijdrage aan het vernieuwen en verbeteren van processen:
Over het algemeen levert de Klantbarometer altijd een bijdrage en het verbeteren en vernieuwen van processen. Deze bijdrage komt in hoofdzaak voort uit het koppelen van de klantbeleving aan het interne operationele proces. Toch scoren de cases niet gelijk op dit aspect: case 1 en 2 blijken meer geschikt dan case 3. Dit onderscheidt komt voort uit het werkgebied waarop de Klantbarometer wordt ingezet: in case 1 en 2 wordt de Klantbarometer ingezet op behoorlijk brede processen (het leveren van ISDN 30, het doorverwijzen van klanten), in case 3 wordt de Klantbarometer ingezet op een bepaald deel van een proces(stap): het installeren van ADSL apparatuur door Urenbedrijf monteurs. Hierdoor bestaat er een verschil in focus: een “bottleneck analyse (case 1 en 2)” focus en een “monitorfunctie” focus: doen onze monteurs hun werk goed? De kracht van de Klantbarometer ligt, zoals reeds eerder opgemerkt, grotendeels op het gebied van procesoptimalisatie: het verhogen van de klanttevredenheid door het doen van procesaanpassingen. Hierdoor lijkt de Klantbarometer een grotere bijdrage te leveren aan het verbeteren en vernieuwen van processen wanneer deze ingezet wordt op bepaalde procesdelen in bredere zin, in plaats van op enkele processtappen.
- Stimuleren samenwerking makers en gebruikers:
Het stimuleren van samenwerking is opgevat als de bereidheid tot medewerking van de (potentiële) opdrachtgever. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
 - Hoe snel kunnen bepaalde zaken, zoals het doen van fieldresearch, geregeld worden?
 - Hoeveel moeite kost het om bepaalde documenten te verkrijgen?
 - Binnen welk tijdsspan geeft de opdrachtgever feedback op ingezonden materiaal?

Wanneer cases vanuit dit perspectief beoordeeld worden, verschillen de beoordelingen per case:

- Case 1: geschikt;
- Case 2: zeer geschikt;
- Case 3: redelijk geschikt.

Blijkbaar zijn er bepaalde factoren welke de bereidheid tot samenwerking beïnvloeden. Een aantal van deze factoren zijn:

- Na het goed uitleggen van het concept van de Klantbarometer krijgen de opdrachtgevers inzicht in de meerwaarde ten opzichte van alternatieve systemen. Hierdoor wordt samenwerking bevorderd;
- Het aanwezig zijn van bepaalde urgente problemen op het gebied van klanttevredenheid. Wanneer dit besef onder het betreffende management niet aanwezig is, kan dit in veel gevallen gecreëerd worden door het doen van een korte analyse naar bepaalde vermoedens. Deze analyse kan zowel intern (analyse van reeds aanwezige informatie) als extern plaatsvinden (het doen van veldonderzoek). Vooral het doen van veldonderzoek bleek hierbij een enorme impuls tot samenwerking. Daar komen immers problemen aan het licht welke door de klant ervaren worden. In case 2 bleek het mogelijk in een vroeg stadium een besef tot urgentie te creëren. Hierdoor verliep de samenwerking binnen deze case optimaal. In case 3 was het besef tot urgentie een stuk minder groot. Er kon in het begin stadium van het onderzoek immers geen onderbouwing voor bepaalde vermoedens gegeven worden. Pas na de inzet van de Klantbarometer kan aan deze vermoedens een bepaalde urgentie toegekend worden.
- Indicatoren zijn eenduidig en eenvoudig:
Uit vergelijking van de drie cases bleek dat bij het bemeten van een heel leveringsproces (in plaats van bijvoorbeeld een enkel procesonderdeel), de eenvoud en eenduidigheid moeilijker te waarborgen is. Bij een activiteit meting worden klanten immers gedwongen in een bepaalde richting te denken, waardoor de mogelijkheid tot het anders interpreteren van bepaalde begrippen kleiner wordt. Wel bleek uit analyse van de evaluaties dat een tweetal aspecten de eenduidigheid en eenvoud van een "procesmeting" grotendeels waarborgen:
 - Houdt een voor de klant logische volgorde van de vragen aan. Deze vragen dienen zodoende aan te sluiten bij het door de klant ervaren proces;
 - Gebruik in de formulering van de vragen slechts termen welke aansluiting bij de beleving van de klant.

10.2 OVERIGE BEVINDINGEN

Naast de bevindingen op basis van de case evaluaties, zijn er tijdens de case onderzoeken nog een aantal interessante aspecten aan het licht gekomen:

- Opdrachtgevers willen graag inzicht in de potentie van de Klantbarometer:
 - Hoe kan de inzet van de Klantbarometer bijdragen tot het verhogen van de klanttevredenheid?
 - Kan de inzet van de Klantbarometer naast het verhogen van de klanttevredenheid ook leiden tot bijvoorbeeld kostenbesparingen?
- Opdrachtgevers willen inzicht waarom de Klantbarometer anders is dan alternatieve klanttevredenheid meetsystemen;
- Opdrachtgevers willen weten hoe de inzet van de Klantbarometer in zijn werk gaat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
 - De kosten van het implementatietraject;
 - De verschillende onderdelen van het implementatietraject: wat gaat er gebeuren?
 - De output welke tijdens dit traject opgeleverd wordt;
 - Welke zaken er verwacht worden van de opdrachtgever.
- Veldonderzoek heeft een enorme meerwaarde. Veldonderzoek kan plaatsvinden onder:
 - Werknemers welke voortdurend contact hebben met klanten;
 - Klanten welke een bepaald proces doorlopen hebben;
 - Zowel medewerkers als klanten: het meeluisteren met een helpdesk, het meelopen met een monteur. Deze aanpak kent op twee punten meerwaarde:
 - Problemen worden door de klant kenbaar gemaakt, er is immers contact met de klant;
 - Middels kennis van de betreffende medewerker kan meer inzicht verkregen worden in deze problemen:
 - Wat zijn de mogelijke oorzaken?
 - Komt dit probleem vaak voor?

- Het eerste contact wordt regelmatig gelegd met mensen lager in de organisatie: de verantwoordelijken voor een bepaald procesdeel. Vaak blijken problemen op een hoger niveau te liggen. Hiervoor moet het probleem onder de aandacht van het hoger management gebracht worden, bijvoorbeeld de productmanager. Dit kost in veel gevallen veel tijd en moeite. Voorbeeld met betrekking tot case 1: in eerste instantie is er gepraat met de kwaliteitsmanager van het Urenbedrijf. Toen duidelijk werd dat problemen op een hoger niveau speelden, diende het probleem onder de aandacht gebracht te worden van de Business Proces Groep. Vanzelfsprekend kostte dit enige tijd en moeite.
- Door het klantgerichte karakter van de Klantbarometer (vragen worden opgesteld vanuit de klantbeleving) worden verantwoordelijken geprikkeld om hun focus te verbreden van “activiteitsturing” naar “ketensturing”: managers kijken verder dan de problemen binnen hun eigen verantwoordelijkheden, maar houden ook rekening met problemen welke wellicht spelen op interactiemomenten tussen verschillende organisatieonderdelen. Streven hierbij is om de focus nog verder te verleggen: van product (het leveren van een goed product/dienst) naar service: het leveren van een goed product / dienst op een voor de klant ideale manier.

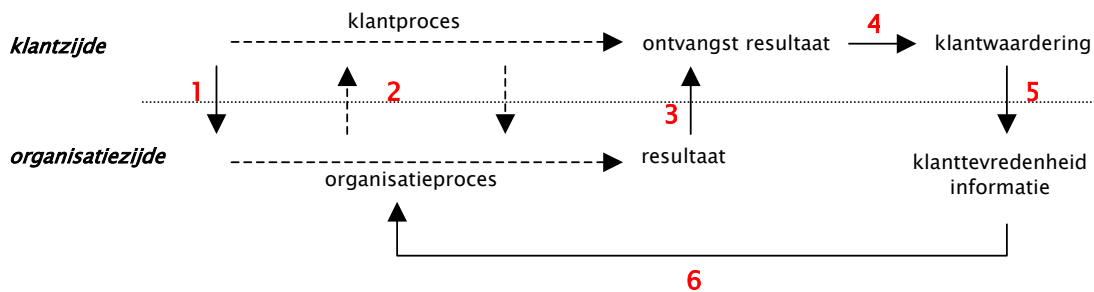
Bovenstaande bevindingen zijn naar inzicht van de onderzoeker in het algemeen geldend. Zeker wanneer de Klantbarometer ook buiten KPN verkocht gaat worden, zijn bovengenoemde bevindingen van groot belang.

HOOFDSTUK 11 DISCUSSIE

Dit hoofdstuk dient ter afsluiting van het gedane onderzoek. Paragraaf één geeft een overzicht van de opgenomen literatuur en het verband tussen deze literatuur, paragraaf twee geeft de relevantie en limitering van het uiteindelijk gebruikte onderzoeksdesign.

11.1 OVERZICHT LITERATUUR

De in dit onderzoek centraal gestelde onderzoeksvraag heeft betrekking op het vormgeven van een relatie tussen klantinformatie enerzijds, en procesaansturing anderzijds. Onderstaande figuur geeft chronologisch weer welke activiteiten verricht worden, voordat deze klantinformatie verkregen kan worden. De verschillende activiteiten (weergegeven met behulp van cijfers) zullen hierna uiteen gezet worden: wat is de aard van die bepaalde activiteit en welke literatuur is gebruikt om meer inzicht in deze activiteit te verkrijgen?



Figuur 11.1 overzicht activiteiten (chronologisch)

In onderstaande tabel worden bovengenoemde activiteiten kort toegelicht, inclusief de relevantie van de gebruikte literatuur:

Nr.	Aard activiteit	Gebruikte literatuur
1	Klant geeft bepaalde opdracht aan organisatie, bijvoorbeeld verzoek tot levering van een ISDN 30 lijn.	n.v.t.
2	Klant en organisatie doorlopen beiden een bepaald (leverings)proces, teneinde het gestelde doel te realiseren. Tijdens dit proces hebben er bepaalde interactiemomenten tussen de klant en organisatie plaats.	De beide proces-zijdes, interactiemomenten en mogelijke bottlenecks in dit proces zijn in kaart gebracht middels methoden opgenomen in het Case Beschrijving Protocol (CBP).
3	Het doorlopen van deze processen levert een bepaald resultaat, welke aan de klant aangeboden wordt.	n.v.t.
4	Het ontvangen resultaat wordt de door de klant beoordeeld: klant maakt afweging tussen verwachting en resultaat.	De uiteindelijke waardering van de klant bestaat volgens het Klantwaarde Model uit de volgende onderdelen: • Resultaat: wat krijg ik? • Afhandeling: hoe krijg ik het? • Emotie: wat voel ik erbij? • Prijs: hoeveel kost het? • Moeite: wat moet ik ervoor doen? Daarnaast kent iedere klantwaarde component een aantal satisfiers en dissatisfiers: de Two Factor Theory van Herzberg. Het niet kunnen voldoen aan bepaalde dissatisfiers van deze componenten leidt volgens deze theorie tot een negatieve klantwaardering op deze component.
5	Uit de Klantwaardering dient middels de Klantbarometer waardevolle klantinformatie gegenereerd te worden.	Toepassing van het CBP leidt tot een geschikte invulling van de Klantbarometer om deze gewenste informatie te genereren. In dit CBP zijn de belangrijkste aspecten uit het Management Informatie model opgenomen: welke valkuilen moeten vermeden worden teneinde waardevolle management informatie te genereren?

6	De uiteindelijk gegenereerde informatie dient ingezet te worden in het betreffende organisatieproces, teneinde bepaalde bottlenecks het hoofd te bieden.	In het CPB zijn een aantal aspecten opgenomen, welke het effectief inzetten van informatie bevorderen. Deze aspecten zijn veelal afgeleid uit de gebruikte TQM literatuur: hoe kan informatie met betrekking tot klantwaardering leiden tot het meer klantgericht inrichten van bepaalde bedrijfsprocessen?
---	--	---

Tabel 11.1 overzicht activiteiten en literatuur

Het uiteindelijk opgestelde onderzoeksdesign kende als hoofdvraag: in hoeverre is de Klantbarometer geschikt om te dienen als koppeling tussen klantwaardering enerzijds en procesaansturing anderzijds. Hiertoe is de Klantbarometer middels een evaluatietabel beoordeeld, na toepassing van de Klantbarometer op een drietal cases. De uit de literatuur afgeleide criteria, opgenomen in deze evaluatietabel, zijn allen afkomstig uit de TQM literatuur. De volgende paragraaf geeft een kritische reflectie van bovenstaande constatering.

11.2 KRITISCHE REFLECTIE: TOEGEVOEGDE WAARDE EN BEPERKTHEID

Zoals reeds eerder opgemerkt zijn de evaluatiecriteria voornamelijk afkomstig uit de TQM literatuur. Hierdoor wordt een duidelijk perspectief gekozen voor de beoordeling van de Klantbarometer. Deze paragraaf zet kort uiteen waarom deze (op het eerste gezicht beperkte) scope is gekozen. Daarnaast worden een aantal voor- en nadelen van de gemaakte literatuur keuze genoemd. Uit het formuleren van deze nadelen kan tenslotte een raamwerk voor interessant vervolg onderzoek gevormd worden.

Een aantal constatering en aannames hebben geleid tot het beperken van de evaluatiecriteria tot de TQM literatuur:

- KPN kent vooral bottlenecks op het gebied van afhandeling: het geleverde product is meestal prima, maar de manier waarop een product geleverd wordt laat vaak te wensen over. Hierdoor is impliciet aangenomen dat voornamelijk informatie uit de klantwaardering component "afhandeling" (Klantwaarde Model) gegenereerd dient te worden. Daarnaast lijkt de klantwaardering van bijvoorbeeld de component "emotie" moeilijk te vangen in een kwantitatief instrument. Hierdoor is alleen de waardering op de klantwaarde component "afhandeling" in beschouwing genomen;
- KPN is naarstig op zoek naar informatie waarmee deze "procesfailures" opgelost kunnen worden (koppeling tussen klantinformatie en procesaansturing). Deze koppeling wordt inzichtelijk gemaakt door de TQM literatuur, zowel de Balanced Score Card als het INK model.
- Wanneer het betreffende (leverings)proces bepaalde procesfailures kent, is de klant (in de meeste gevallen) bij voorbaat ontevreden. Voorbeeld: de klant bestelt een ISDN lijn en krijgt zodoende bericht over de datum waarop de lijn in werking treedt. Wanneer om welke reden dan ook dit niet gerealiseerd kan worden, zal de klant in de meeste gevallen ontevreden zijn over de levering van deze ISDN lijn. Hij verwacht immers een probleemloze aansluiting. Zodoende is wederom een impliciete afbakening gemaakt: alle mogelijke procesfailures bevinden zich in de dissatisfier hoek. Het wegnemen van deze dissatisfiers voorkomt immers ontevredenheid, maar draagt niet vanzelfsprekend bij tot het verhogen van tevredenheid;
- De beschreven bottlenecks bij het opzetten van een Management Informatie Systeem zijn opgenomen in het Case Beschrijving Protocol. Deze aspecten zijn immers alleen relevant tijdens het ontwerp en implementatie van de Klantbarometer, niet tijdens het gebruik ervan.
- Bovengenoemde constatering en aannames hebben er tevens toe geleid dat het initiële doel van de Klantbarometer behoorlijk beperkt is: het genereren van informatie waarmee processen gericht aangestuurd kunnen worden. Hierdoor wordt bijvoorbeeld het in kaart brengen van de "emotie" tevredenheid van een klant buiten beschouwing gelaten. Zodoende heeft ook het vooraf gestelde doel van de Klantbarometer bijgedragen tot een beoordeling puur op basis van de TQM literatuur.

Wat is de meerwaarde van de hierboven beargumenteerde invulling van het onderzoeksdesign?

- Door te focussen op TQM modellen is er op basis van een combinatie van een tweetal theorieën (TQM en Management Informatie) een concrete methodiek aangereikt welke ingezet kan worden om processen meer klantgericht in te richten, middels klanttevredenheid metingen. Deze

methodiek gaat uit van het feit dat klantwaardering tot stand komt *tijdens* het doorlopen van een bepaald organisatieproces, en niet puur op basis van het geleverde resultaat (zoals TQM veronderstelt). Hierdoor worden in de aangereikte methodiek het interne proces en klantproces naast elkaar gezet, in plaats van achter elkaar (zoals in TQM literatuur). Zodoende wordt er een meer directe link gecreëerd tussen datgene wat een organisatie doet en hoe de klant dat waardeert. Hierdoor zet toepassing van deze methodiek aan tot het nadenken over “klantwaardering” enerzijds en “procesaansturing” anderzijds: hoe kan een organisatie identificeren welke interne procesoorzaken leiden tot door de klant ervaren problemen, hoe kunnen klanttevredenheid metingen voorzien in informatie over deze oorzaken en hoe dient deze informatie ingezet te worden in de operationele processen? In de huidige TQM literatuur blijft deze koppeling tussen “klantwaardering” (resultaatgebied) en “processen” (organisatiegebied) te abstract en te eenzijdig. Deze koppeling is mede vorm gegeven door gedegen onderzoek naar bepaalde bottlenecks, zowel vanuit de organisatie (waarom leidt bepaalde informatie niet tot betere prestaties van de onderneming?) als vanuit de klant (waarom is het verkrijgen van bruikbare klantinformatie moeilijk?);

- Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM-focus heeft meer inzicht gegeven in de geschiktheid van de Klantbarometer ten aanzien van het initiële doel: de Klantbarometer dient als koppeling tussen interne procesaansturing en klantwaardering over dat proces. Wanneer de Klantbarometer op meer veelzijdige aspecten beoordeeld was, zou dit ten koste gaan van de diepgang van uitspraken ten aanzien van het initiële doel;
- Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus heeft inzicht gegeven in de vraag in hoeverre een organisatie op basis van klanttevredenheid metingen continue kan werken aan het meer klantgericht inrichten van operationele bedrijfsprocessen;
- Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus geeft aan in hoeverre de Klantbarometer op basis van operationele aanpassingen, naast een hogere klanttevredenheid, tevens kan leiden tot het verbeteren van het eindresultaat van een onderneming op financieel gebied.

Helaas kleven er ook een aantal nadelen aan een dergelijke invulling van het onderzoeksdesign. De twee meest voorname worden in het volgende kort uiteen gezet:

- De Klantbarometer is slechts beoordeeld op het genereren van informatie met betrekking tot de component “afhandeling” uit het Klantwaarde Model: de Klantbarometer genereert puur klantinformatie over het door de klant ervaren (leverings)proces. Andere componenten uit dit model zijn buiten beschouwing gelaten. Zodoende is niet duidelijk in hoeverre de Klantbarometer, als voornamelijk kwantitatief instrument, geschikt is om ook de waardering op bijvoorbeeld de component “emotie” in kaart te brengen: een waardering waarbij een kwalitatieve benadering meer waardevol lijkt;
- De Klantbarometer wordt ingezet om bepaalde waardevolle klantinformatie met betrekking tot bepaalde dissatisfiers te genereren. Vanuit dit perspectief is de Klantbarometer beoordeeld. Hierdoor is helaas niet inzichtelijk gemaakt in hoeverre de Klantbarometer geschikt is om bepaalde satisfiers te identificeren: kan de Klantbarometer inzichtelijk maken welke aspecten werkelijk kunnen bijdragen aan het verhogen van klanttevredenheid? Gezien het reactieve karakter van de Klantbarometer lijkt dit bijzonder moeilijk. De Klantbarometer vraagt immers naar oorzaken van ontevredenheid, aan klanten welke reeds ontevreden zijn! Het identificeren van satisfiers lijkt door dit karakter bijzonder moeilijk: hoe kunnen bepaalde aspecten welke niet voorkomen in de initiële verwachting van de klant middels een reactieve methode (het bevragen van klanten nadat deze een bepaalde ervaringen hebben opgedaan) inzichtelijk worden gemaakt? Deze constatering legt beperkingen op aan het doen van uitspraken over klanttevredenheid: door het “dissatisfier” perspectief hebben de uitspraken voornamelijk betrekking op het voorkomen van klantontevredenheid, en niet op het verhogen van klanttevredenheid en het hieruit volgende gedrag van klanten. In het onderstaande zal een mogelijke invulling van deze beperking volgen.

Deze nadelen komen grotendeels voort uit de initiële veronderstellingen en constatering, en het doel waarmee de Klantbarometer in eerste instantie is uitgerust: hierdoor wordt gekozen voor een route waarin de TQM literatuur duidelijk de overhand krijgt, en andere relevante literatuur sterk wordt

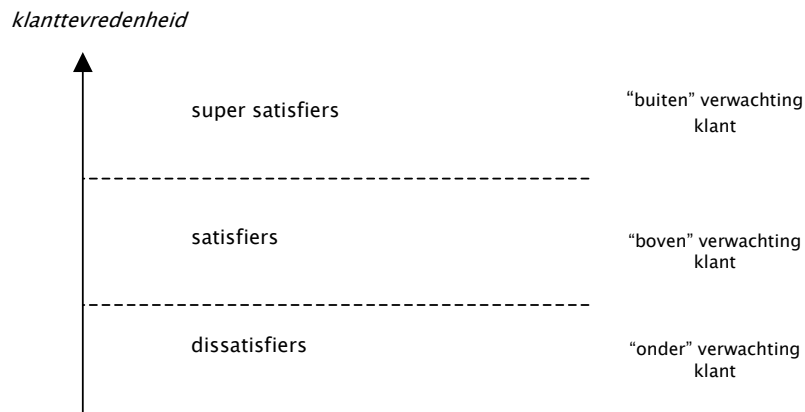
afgebakend. Een andere keuze van het initiële doel van de Klantbarometer en een andere invulling van initiële veronderstellingen leiden tot het volgen van een ander pad, waarin aspecten uit overige literatuur veel nadrukkelijker aanwezig zullen zijn. Twee voor de hand liggende routes, welke volgen uit een andere formulering van het doel van de Klantbarometer en een andere invulling van bepaalde veronderstellingen, zijn bijvoorbeeld:

- Is de Klantbarometer in staat ook waardevolle klantinformatie uit andere componenten van het Klantwaarde Model te genereren, met name die componenten welke meer kwalitatief (en waarschijnlijk meer ongrijpbaar) van aard zijn? Kunnen deze resultaten ook teruggekoppeld worden naar bepaalde organisatiegebieden, zodat op de lange termijn de eindresultaten van een onderneming verbeteren? Doel van deze “route” is het geven van een concrete invulling van de Total Quality Management Literatuur op verschillende componenten van het resultaatgebied “Klantwaardering”, middels klanttevredenheid metingen. Een eerste inschatting van de onderzoeker hierbij is dat het middels de Klantbarometer mogelijk moet zijn deze andere componenten van dit Klantwaarde model in kaart te brengen. De kwalitatieve component “emotie” zou bijvoorbeeld middels vragen als “wat vindt u van de algemene uitstraling van onze product / bedrijf?” in kaart gebracht kunnen worden. Dergelijke informatie kan ingezet worden om de uitstraling van een product of organisatie te verbeteren;
- Is de Klantbarometer daarnaast ook geschikt om in deze klantwaardering een onderscheid te maken tussen aspecten welke wel voorkomen in de initiële verwachting van de klant (dissatisfiers), en welke hierin niet voorkomen (satisfiers)? Met andere woorden: is het door het stellen van een aantal vragen mogelijk te identificeren welke aspecten kunnen bijdragen tot een verhoging van de tevredenheid van een bepaalde klant? Kan dit onderscheid tevens gebruikt worden bij het klantgericht inrichten van de organisatiegebieden uit de TQM literatuur? Kunnen zodoende wel uitspraken gedaan worden over procesfactoren welke klanttevredenheid verhogen? Kan tevens inzichtelijk gemaakt worden welke positieve effecten deze hogere klanttevredenheid hebben op de eindresultaten van een onderneming? In de meest ideale situatie zou de klant de mogelijkheid geboden moeten worden zijn specifieke satisfier aspecten zelf in te richten. Met andere woorden: bepaalde organisatieonderdelen dienen naar de wens van iedere individuele klant ingericht te kunnen worden.

Een eerste inschatting van de onderzoeker is dat de Klantbarometer deels geschikt is om een onderscheid in deze satisfiers en dissatisfiers te kunnen maken. Onder “deels” wordt hier verstaan: door het stellen van een vraag kan geïdentificeerd worden welke aspecten de klant meer tevreden zou maken, maar de echte satisfiers welke niet voorkomen in de initiële verwachting van een klant zullen niet middels het stellen van een vraag inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hierdoor ontstaan er een aantal gradaties in het “satisfier/dissatisfier” model:

1. dissatisfiers: aspecten welke ontevredenheid veroorzaken. Klanttevredenheid metingen hebben hierbij vooral ten doel de oorzaken van deze dissatisfiers inzichtelijk te maken;
2. satisfiers: aspecten welke tevredenheid kunnen verhogen, tot een bepaald niveau. Deze satisfiers komen echter nog wel voor in de verwachting van de klant. Klanttevredenheid metingen hebben zodoende vooral betrekking op het inzichtelijk maken van deze satisfiers, bijvoorbeeld: “u gaf aan tevreden te zijn. Met welke aspecten zouden wij u tot een zeer tevreden klant kunnen maken?”
3. super satisfiers: aspecten welke werkelijk bijdragen aan het verhogen van de tevredenheid van een klant, maar welke niet voorkomen in de verwachting van deze klant. Met andere woorden: de klant is niet bekend met “het bestaan” van deze aspecten. Hierdoor lijken klanttevredenheid metingen middels het stellen van een aantal vragen minder geschikt om deze super satisfiers in kaart te brengen.

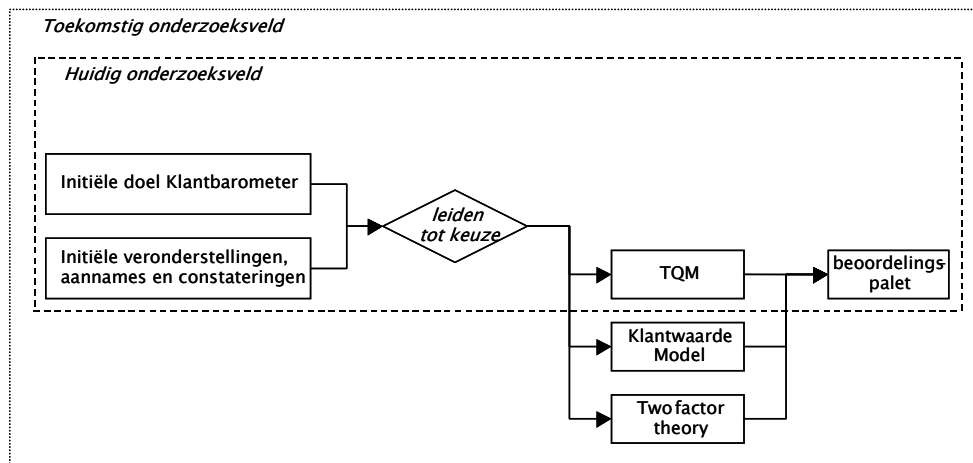
Bovenstaande gradaties in de Two Factor Theory zijn in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 11.2 gradaties Two Factor Theory

Bij beide eerder beschreven "vertrekpunten" zal beoordeling op een meer gevarieerd palet plaatsvinden, en zich niet slechts beperken tot aspecten afkomstig uit de TQM literatuur.

Hetgeen in deze paragraaf uiteen gezet is, is in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Figuur 11.3 overzicht huidige en toekomstige onderzoeksveld

HOOFDSTUK 12

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbeveling van het in dit rapport beschreven onderzoek. Paragraaf 1 bevat de conclusies, paragraaf 2 de aanbevelingen.

12.1 CONCLUSIES

Doel van dit onderzoek is op basis van bestaande theorieën een oordeel te geven over de geschiktheid van de Klantbarometer als instrument om gewenste / benodigde klanttevredenheid informatie te genereren. Dit oordeel wordt gevormd door de Klantbarometer, op basis van een drietal cases, te beoordelen op een tiental aspecten welke afkomstig zijn uit deze theorieën. “Geschikt” wordt vanuit dit perspectief omschreven als: de Klantbarometer kan klanttevredenheid informatie genereren waarmee processen gericht aangestuurd kunnen worden, teneinde de klanttevredenheid te verhogen.

1. *Conclusie onderzoeksvraag*

Na beoordeling kan geconcludeerd worden dat de Klantbarometer, op basis van bestaande theorieën, geschikt is. Immers:

- Op zeven van de tien aspecten wordt de Klantbarometer immers van “geschikt” tot “zeer geschikt” beoordeeld, in alle drie de cases;
- Op twee van de zeven aspecten wordt de Klantbarometer in de drie cases gevarieerd beoordeeld: van “redelijk geschikt” tot “zeer geschikt”;
- Slechts één aspect krijgt in alle drie de cases de waardering “redelijk geschikt”.

Naast deze hoofdconclusie kunnen uit het onderzoek nog een aantal deelconclusies worden afgeleid. Deze deelconclusies zullen per onderwerp uiteen gezet worden.

2. *Conclusies sterke / zwakke punten van de Klantbarometer op basis van bestudeerde theorie*

- Op basis van de theorie zijn de (potentiële) sterke punten van de Klantbarometer:
 - De Klantbarometer vergroot het lerende vermogen van een organisatie:
 - De Klantbarometer is kortcyclisch: een organisatie krijgt zodoende snel inzicht in het effect van bepaalde procesaanpassingen op de klanttevredenheid;
 - Door ontwerp op basis van het klantproces wordt er een duidelijke link gecreëerd tussen externe klanttevredenheid en interne procesaansturing;
 - Het ontwerpen van de Klantbarometer is maatwerk en voorziet zodoende in een specifieke informatiebehoefte;
 - De Klantbarometer zet een organisatie aan tot het nadenken over het klantproces. Hierdoor wordt duidelijk op welke wijze de door de klant ervaren problemen veroorzaakt worden in de interne processen. Zodoende draagt de Klantbarometer bij om een productfocus te verschuiven naar een service focus: het leveren van een goed product versus het leveren van een goed product op een voor de klant optimale wijze.
 - De Klantbarometer is eenvoudig aan te passen aan de momentane informatiebehoefte;
 - De Klantbarometer vergroot het inzicht in de waardering van klanten en afnemers:
 - Vindt de klant dat wij op bepaalde gebieden een probleem hebben?
 - Welke invloed hebben deze problemen op onze klanttevredenheid?
 - Wat is volgens de klant de oorzaak van dit probleem?
 - Wordt een uitgezette verbeteractie door de klant als oplossing van het probleem gezien?
 - De Klantbarometer kan ingezet worden op het moment waar de meest waardevolle informatie beschikbaar is;
 - De Klantbarometer is in staat snelle feedback te genereren;
 - De Klantbarometer heeft de potentie om de eindresultaten van een onderneming (zowel financieel als operationeel) te verbeteren:
 - Operationeel: stijging van de klanttevredenheid;
 - Financieel:

- Stijging van de omzet: toename in het aantal klanten, toename in bestedingen per klant;
 - Daling in operationele kosten: verminderen van overheadkosten, afname van aantal personeelsleden.
- Op basis van de theorie is het zwakke punt van de Klantbarometer:
 - Het niet meetbaar zijn van indicatoren welke in de Klantbarometer gebruikt worden. Deze beperking vereist een afweging: het genereren van kwalitatieve versus kwantitatieve informatie.
 - Op basis van de theorie is de geschiktheid van de volgende aspecten van de Klantbarometer organisatie afhankelijk:
 - Het leveren van een bijdrage aan het verbeteren en vernieuwen van processen;
 - Het stimuleren van de samenwerking tussen makers en gebruikers;
 - Het eenduidig en eenvoudig zijn van de indicatoren welke in de Klantbarometer gebruikt worden;

3. *Conclusies ten aanzien van de Klantbarometer op basis van bevindingen cases*

- De Klantbarometer zal in de toekomst waarschijnlijk voor drie doeleinden ingezet worden:
 - Als instrument om bepaalde processen te monitoren: lopen onze processen behoorlijk, en komen onze klanttevredenheid cijfers overeen met de gestelde targets?
 - Als instrument welke een onderbouwing geeft voor vermoedelijke problemen: in welke mate speelt een bepaald probleem onder onze klanten, en welke invloed op de klanttevredenheid heeft dit? Door het onderbouwen van deze vermoedens wordt een Sense of Urgency gecreëerd, en kan er aan het uitzetten van verbeteracties begonnen worden;
 - Als Service Management instrument: hoe kan ons proces meer klantgericht worden ingericht?
- De Klantbarometer is voor potentiële opdrachtgevers in de huidige situatie te ongrijpbaar: de Klantbarometer dient in de toekomst duidelijker gepositioneerd te worden:
 - Wat is de meerwaarde van de Klantbarometer ten opzichte van alternatieve aanbieders?
 - Welke investering is gemoeid met de aanschaf van de Klantbarometer?
 - Op welke wijze geschiedt de implementatie van de Klantbarometer?
- Veldonderzoek onder klanten en medewerkers heeft een enorme meerwaarde, tegen relatief lage kosten: er wordt snel inzicht verkregen in het probleemproces, zowel vanuit de klant als vanuit de organisatie.
- Doordat de Klantbarometer laag in de organisatie wordt ingezet bestaat het risico dat draagvlak onder hoger management ontbreekt. Dit terwijl voor zowel de aanschaf als het ontwerp van de Klantbarometer in veel gevallen een eindverantwoordelijke op hoog niveau nodig is (bijvoorbeeld een productmanager). Daarom kan het beslistraject binnen een organisatie veel tijd in beslag nemen.
- In dit stadium van het onderzoek is niet duidelijk in hoeverre:
 - De Klantbarometer als instrument "an sich" naar behoren functioneert:
 - Genereert de Klantbarometer voldoende respons: kan de Klantbarometer uit een klein aantal mogelijke respondenten alsnog een statistisch verantwoorde steekproef genereren?
 - Wordt door respondenten de Klantbarometer als een prettig "enquête instrument" ervaren? Of prefereren respondenten toch een telefonische enquête?
 - Schept de inzet van de Klantbarometer bij klanten bepaalde verwachtingen? Direct na een bepaald proces wordt de klant immers om zijn mening gevraagd. Wanneer de klant aangeeft bepaalde problemen te ondervinden, kan hij er stilzwijgend vanuit gaan dat hier direct iets aan gedaan wordt. In veel gevallen zal dit helaas niet waar zijn!
 - Is de operationele versie van de Klantbarometer een instrument waarmee gebruikers werkelijk gericht processen aan kunnen sturen?

- De Klantbarometer interessant is om ook buiten KPN ingezet te worden;
- Klanttevredenheid metingen hebben pas meerwaarde wanneer resultaten werkelijk gebruikt worden voor aansturing van de organisatie, en niet slechts dienen als “formele prestatieindicatoren”. . Lemmens [2001] onderkent dit door te stellen dat “formele tevredenheidmetingen vaak niet meer zijn dan jammerlijk bureaucratische pogingen om de schijn van aandacht voor kwaliteit op te houden”.
- 4. *Conclusies ten aanzien van technische aspecten van de Klantbarometer*
 - In dit stadium van het onderzoek is de Spraak Klantbarometer nog onvoldoende ontwikkeld om werkelijk als product aangeboden te kunnen worden;
 - De Klantbarometer zal opgebouwd dienen te worden uit herbruikbare modules, zodat in de toekomst het herprogrammeren van code zoveel mogelijk vermeden wordt. In de meest ideale situatie moet het opnieuw invoeren van vragen voldoende zijn om de Klantbarometer operationeel te maken. In bijlage K wordt een mogelijke invulling van deze modulaire opbouw gegeven.
- 5. *Conclusies ten aanzien van het gebruikte onderzoeksdesign*
 - Het opgestelde onderzoeksdesign alsmede de gebruikte evaluatiemethode zijn voornamelijk gebaseerd op de Total Quality Management literatuur;
 - Deze op het eerste gezicht beperkte scope is voornamelijk het gevolg van bepaalde initiële veronderstelling en het initiële doel van de Klantbarometer. Hierdoor zijn zowel het Klantwaarde Model als de Two Factor Theory sterk afgebakend. Het kiezen van een ander doel en het formuleren van andere veronderstellingen leiden tot het volgen van een andere route, waarin het onderzoeksdesign een meer gevarieerd aanbod aan theorieën zal bevatten;
 - Het gebruikte onderzoeksdesign heeft ten aanzien van de volgende aspecten toegevoegde waarde:
 - Door te focussen op TQM is een concrete invulling gegeven voor bepaalde onderdelen van deze TQM literatuur, welke op dit moment ontbreekt. Met name de relatie tussen procesaansturing en klantwaardering middels klanttevredenheid metingen is door toepassing van het Case Beschrijving Protocol (CBP) concreet vormgegeven. Hierbij zijn ook een aantal fundamentele Management Informatie bottlenecks in beschouwing genomen. In bijlage L worden een aantal andere tekortkomingen (naast het ontbreken van een concreet verband tussen organisatieaansturing op basis van resultaat) van het TQM INK model uiteengezet;
 - TQM gaat uit van beoordeling op basis van het geleverde resultaat, terwijl de ontwikkelde methodiek (opgenomen in het CPB) uitgaat van het feit dat klantwaardering met name tijdens het doorlopen van bepaalde processen gevormd wordt;
 - Het geautomatiseerd verkrijgen van klantfeedback is een nieuwe vorm van het in kaart brengen van klantwaardering. Middels het gekozen onderzoeksdesign is op een aantal punten aangegeven hoe een dergelijke vorm van informatievergaring kan leiden tot een “integrale kwaliteitsverbetering van de onderneming” (TQM). Hierdoor is er een link gecreëerd tussen snelle informatieverzameling en interne procesaansturing;
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus heeft meer inzicht gegeven in de geschiktheid van de Klantbarometer ten aanzien van het initiële doel: de Klantbarometer dient als koppeling tussen klantwaardering enerzijds en procesaansturing anderzijds;
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus heet meer inzicht gegeven in de vraag in hoeverre een organisatie op basis van klanttevredenheid metingen continue kan werken aan het meer klantgericht inrichten van bepaalde operationele bedrijfsprocessen;
 - Evaluatie van de Klantbarometer op basis van een TQM focus zet aan tot het nadenken over de vraag in hoeverre de Klantbarometer op basis van operationele procesaanpassingen naast een hogere klanttevredenheid tevens kan leiden tot het verbeteren van het eindresultaat van een onderneming op financieel gebied;

- Het onderscheidt uit de Two Factor Theory tussen satisfiers en dissatisfiers is door het gebruikte onderzoeksdesign, waarbij gefocust is op dissatisfiers, anders gepositioneerd: in plaats van een harde tweedeling is er een meer graduele overgang van dissatisfiers naar (super)satisfiers voorgesteld.
- Een aantal beperkingen aan het gebruikte onderzoeksdesign zijn:
 - De Klantbarometer is slechts beoordeeld op het genereren van klantinformatie met betrekking tot de component “afhandeling” uit het Klantwaarde model. Hierdoor is niet inzichtelijk gemaakt in hoeverre de Klantbarometer eveneens geschikt is klantinformatie over andere componenten van het Klantwaarde model te genereren. Tevens is niet duidelijk of gegenereerde klantinformatie over deze andere componenten kan leiden tot een verbetering in klantgerichtheid;
 - De Klantbarometer is beoordeeld vanuit het dissatisfier perspectief: het genereren van klantinformatie waarmee bepaalde procesbottlenecks (dissatisfiers) aangestuurd kunnen worden. Deze afbakening van de Two Factor Theory geeft een aantal beperkingen, waaronder:
 - Het is niet duidelijk in hoeverre de Klantbarometer ook bepaalde satisfiers meer inzichtelijk kan maken. In hoofdstuk 11.2 is reeds aangegeven dat wanneer een aantal gradaties aangebracht worden in het satisfier/dissatisfier model, de Klantbarometer wellicht geschikt is een deel van deze satisfiers inzichtelijk te maken;
 - Gedane uitspraken hebben door het dissatisfier perspectief voornamelijk betrekking op het voorkomen van klantontevredenheid, en niet op het verhogen van klanttevredenheid en het hieruit volgende (positieve) gedrag van klanten. Hierdoor mag niet vanzelfsprekend een verband verondersteld worden tussen het oplossen van bepaalde bottlenecks en een hieruit volgende verhoging van de klanttevredenheid. Wel mag gesteld worden dat met het oplossen van bepaalde bottlenecks de klantontevredenheid verkleind wordt, totdat een bepaalde norm bereikt is: de verwachting van de klant.
 - Klanten worden middels een reactieve methode (na een bepaalde ervaring) om een oordeel over bepaalde procesaspecten gevraagd. Helaas is deze oordeelsvorming van klanten onderhevig aan een aantal, voornamelijk psychologische, effecten welke de uitkomst van dit oordeel kunnen ontkrachten. Deze effecten zijn onder andere [Grönroos, 2000]:
 - Het oordeel van een klant is “bevuild” door een door hem als onprettig ervaren gebeurtenis. Redenerend vanuit het dissatisfier perspectief heeft deze beperking echter alleen maar weerwaarde: door het bevragen van een klant met een “bevuilde” ervaring kunnen oorzaken van bepaalde bottlenecks inzichtelijk worden gemaakt;
 - Het oordeel van klanten komt vaak niet overeen met datgene wat klanten werkelijk vinden: klanten zijn vaak geneigd sociaal gewenste antwoorden te geven. Hierdoor kan het voorkomen dat klanten aangeven “tevreden” te zijn, maar bij bijvoorbeeld een vervolgaankoop toch voor een andere aanbieder kiezen.

12.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de in de vorige paragraaf uiteen gezette conclusies, worden in onderstaande paragraaf een aantal aanbevelingen gegeven. Deze zijn wederom gecategoriseerd.

Aanbevelingen op basis bevindingen cases

- De Klantbarometer verder ontwikkelen van concept naar product. Deze ontwikkeling komt globaal neer op het geven van een invulling aan de volgende onderwerpen:
 - Positionering:
 - Waarin is de Klantbarometer anders dan alternatieve meetmethoden?
 - Wordt de Klantbarometer als zelfstandig product in de markt gezet?
 - Wat doet de Klantbarometer wel, wat niet?
 - Hoe dient omgegaan te worden met de verschillende doeleinden waarvoor de Klantbarometer ingezet gaat worden? In de conclusies werden een drietal mogelijke doeleinden beschreven. Positionering voor de doeleinden zou onderstaande invulling kunnen hebben:
 - Klantbarometer als monitor: concurreren op:
 - Prijs;
 - Gemak van gebruik, zowel implementatie, gebruik als output;
 - Klantbarometer als “bottleneck analyse” & “service management” instrument: concurreren op:
 - Expertise met proces georiënteerde ondernemingen;
 - Outside-in view: redeneren vanuit de beleving van de klant;
 - Maatwerk: vragen worden opgesteld op basis van klantbeleving, maar genereren gerichte aansturinginformatie;
 - Perfect instrument voor transactie georiënteerde ondernemingen.
 - Methodiek: op welke wijze geschiedt de implementatie van de Klantbarometer? Deze methodiek dient vanuit twee perspectieven ingevuld te worden:
 - Intern:
 - Hoe wordt een Klantbarometer project intern doorlopen?
 - Wie zijn er bij een project betrokken?
 - Welke documenten dienen er opgeleverd te worden?
 - Hoeveel uur mag er aan bepaalde activiteiten besteed worden?
 - Extern:
 - Welke fasen kent het implementatietraject?
 - Welke output wordt er tijdens dit traject opgeleverd?
 - Welke verantwoordelijkheden worden er aan de opdrachtgever toegekend?
 - Hoe worden resultaten gepresenteerd?

In bijlage M wordt een nadere uitwerking van bovenstaande positionering gegeven. Hiertoe is er, op basis van een positioneringmatrix, een concurrentiescan gedaan. Daarnaast wordt een voorstel gegeven voor een mogelijke methodiek. In bijlage N is vervolgens een korte SWOT analyse gegeven: waar liggen de mogelijke kansen en bedreigingen voor de Klantbarometer. In bijlage O is tenslotte een overzicht opgenomen met de prijsstelling van mogelijke concurrenten.

- Het doen van (praktisch) vervolgonderzoek, om meer inzicht te verkrijgen in de volgende aspecten:
 - Hoe kan het beslistraject binnen de organisatie van een potentiële opdrachtgever verkort worden? Vervolgonderzoek kan hiertoe gericht zijn op het vinden van methoden welke snel, en op hoog niveau, inzicht geven in de voordelen van de Klantbarometer, zowel op operationeel als op financieel gebied. Zodoende zal de communicatie van de Klantbarometer op twee niveaus dienen te geschieden:
 - De impact van de Klantbarometer op laag niveau: gerichte procesaansturing;
 - De voordelen op hoger niveau: hogere klanttevredenheid, daling van de kosten.
 Deze voordelen op hoger niveau kunnen bijvoorbeeld kenbaar gemaakt worden door:

- Het communiceren van de voordelen van de Klantbarometer in termen van Kosten en Baten en Klanttevredenheid;
 - Het houden van een workshop, waarin de specifieke kosten en baten uiteen gezet worden.
 - Of de operationele versie van de Klantbarometer voldoet aan de vooraf veronderstelde eigenschappen:
 - Genereert de Klantbarometer voldoende respons? Zo nee, waarom niet?
 - Gebruikersonderzoek: wordt door gebruikers de Klantbarometer als prettig en nuttig ervaren? Dit gebruikersonderzoek dient plaats te hebben onder zowel:
 - De opdrachtgevers: levert de Klantbarometer werkelijk informatie waarmee processen gericht aangestuurd kunnen worden? Voldoet de Klantbarometer aan de vooraf gewekte verwachting? Welke eigenschappen van de Klantbarometer dienen zodoende verbeterd te worden?
 - De respondenten: wordt door de respondenten de Klantbarometer als prettig ervaren? Zo nee, wat dient er verbeterd / veranderd te worden?
 - Schept de Klantbarometer inderdaad een bepaalde verwachting onder de respondenten? Zo ja, hoe dient deze verwachting gemanaged worden? Moeten respondenten bijvoorbeeld beter geïnformeerd worden over de functie van de Klantbarometer?
 - Is de Klantbarometer geschikt om ook buiten KPN ingezet te worden?
- Onderzoeksaspecten in dit onderzoek zijn bijvoorbeeld:
- Welke sectoren / bedrijven komen nog meer in aanmerking voor implementatie van de Klantbarometer, bijvoorbeeld op basis van de in paragraaf 5.4 genoemde richtlijnen?
 - Hoe kan binnen deze onbekende organisaties snel inzicht verkregen worden in de problemen welke zich voordoen? Met andere woorden: hoe kan een snelle bottleneck analyse verricht worden?

Aanbevelingen op basis van het gebruikte onderzoeksdesign

- Het uitbreiden van het onderzoeksveld door het opnemen van zowel het Klantwaarde Model als de Two Factor Theory in het onderzoeksdesign. Dit geschiedt door aanpassen van het initiële doel van de Klantbarometer en bepaalde initiële veronderstellingen. Twee mogelijke nieuwe "onderzoeksroutes" zijn:
 - Het opstellen van een onderzoeksdesign waaruit de geschiktheid van de Klantbarometer ten opzichte van andere componenten uit het Klantwaarde Model blijkt. Met name de componenten welke meer kwalitatief van aard zijn (bijvoorbeeld "Emotie") lijken hierbij interessant. Kunnen deze resultaten ook teruggekoppeld worden naar bepaalde organisatiegebieden uit de TQM modellen? Door een dergelijke invulling van het onderzoeksdesign wordt aansturing van de organisatie niet alleen beperkt tot klantinformatie op het gebied van afhandeling. Ook klantinformatie gerelateerd aan de andere Klantwaarde componenten leiden zo tot het meer klantgericht inrichten van de organisatie;
 - Het opstellen van een onderzoeksdesign waaruit de geschiktheid van de Klantbarometer blijkt om in relatie tot de componenten van dit Klantwaarde Model tevens een onderscheid te maken tussen aspecten welke *we*/voorkomen in de initiële verwachting van de klant (mogelijke dissatisfiers), en welke hierin niet voorkomen (mogelijke (super)satisfiers). Dit lijkt een bijzonder interessant onderzoek: is het door het toepassen van een reactieve methode mogelijk om bepaalde procesaspecten te identificeren welke werkelijk bij kunnen dragen aan het verhogen van de tevredenheid van een klant? Hoe kan inzicht in dit onderscheid tussen satisfiers en dissatisfiers daarnaast gebruikt worden om de verschillende organisatiegebieden meer klantgericht in te richten? Een dergelijk onderzoek zou het inzicht in de waardering van een klant substantieel verbeteren: met welke "procesvariabelen" binnen onze processen kan de tevredenheid van onze klanten vergroot worden (satisfiers), en welke bottlenecks dienen hierbij in ieder geval opgelost te zijn? Onderzoek op basis van het voorgestelde

graduale karakter tussen satisfiers en super satisfiers lijkt hierbij eveneens interessant: is het toch mogelijk door middel van een reactieve methode de supersatisfiers te identificeren, en is het verder mogelijk identificatie van de satisfiers te gebruiken om het service level van een bestaande dienst te verhogen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het inzichtelijk maken welke aanvullende services de klant meer tevreden zouden maken: zou het online aanbieden van de telefoonrekening uw tevredenheid over de facturen van KPN verhogen?

LITERATUUR

Ahaus, C.T.B., Diepman, F.J. (red.), *Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit*. 2^e druk, Kluwer, Deventer, 2002

Alter, S., *Information Systems: A Management Perspective*, 2nd Edition, Benjamin Cummings, 1996,

Aoki, K. *Virtual Focus Groups: opportunities and limitations*. Gedownload november 2002 van <http://people.bu.edu/kaoki/IFDTC.htm>, 1999

Asseldonk, T. van, *Massa individualisering, geld verdienen aan de grillige consument*. Samson, 2000

Bensabat, I., Dexter, A.S., "Value and events approaches to accounting: an experimental evaluation". In: *The accounting review*, 54, Nr. 4, p. 35-49, 1979

Bentlage, F.A., Boelens, J.B., Kip, J.A.M., *De excellente overheidsorganisatie: De invoering van Total Quality Management in de publieke sector*. Kluwer, Deventer, 1998

Borgman, H.P., *Navigating the information seas*. Rotterdam, 1994

Bouckaert, G., Auwers, T., "Prestaties meten in de overheid". *Overheidsmanagement*, 5, 1999

Buglione, L., Quintano, N., Reo, D. *Balanced IT scorecard and EFQM: A balanced approach to performance measurement for software intensive organisations*. Biskaia, Spain, 2000

Burke, R., gedownload november 2002 van <http://universe.indiana.edu/clp/rf/focusg.htm#b11>, 2001

Dik, W. "Van PTT naar KPN", *Reader Management van ICT georiënteerde organisaties*, p. 65-69, 2001

Dunnen, P., den, Nuhaan, L., Waalewijn, P. *De Sales Balanced Score Card*. Salespro Business Consulting, 1999

European Foudation for Quality Management (EFQM), *The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary sectors*. Brussel, 1999

Feldman, M.S., March, J.G., "Information in organisations as signal and symbol". In: *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 71-86, 1981

Genechten, W., van, *Target definities OVT levering 2002*

GIO "Rapportage en oorzaken top 3 ontevreden klanten naar aanleiding GIO onderzoek", periode Maart-April-Mei, 2002

Grönroos, C., *Service Management and marketing*. Wiley, Chichester, 2000

Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa, H. "The hidden traps in decision making". In: *Harvard Business Review*, 76, Nr. 5, p. 47-58, 1998

Hill, N., en Alexander, J., *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. 2e druk. Gower Publishing Limited, 2000

Huber, G.P., Draft, R.L. "The information environments of organisations". In: Jablin, F.M., Putman, L.L., Roberts, H.K., Porter, L.W. *Handbook of organizational communications – an interdisciplinary perspective*. Sage Publications, London, 1987

INK, *Leren excelleren*. Zaltbommel, 2001

Kaplan, R., Norton, D. "Putting the Balanced Score Card to work". In: *Harvard Business Review*, september-oktober, p.134-147, 1993

Kaplan, R., Norton, D. "The Balanced Score Card – Measures that Drive Performance". In: *Harvard Business Review*, januari-februari, p. 71-78, 1992

Kennis, K., *Interne Service Level Agreements in onderhoud*, 2002

Koning, A.H., de, *Handboek rapportage OBT levering PSTN/ISDN2/SRA*, 2002

KPN Telecom Urenbedrijf, *Procesafspraken Levering en Service ADSL van KPN Telecom ten behoeve van Urenbedrijf*, 2003

Lemmens, N., "Is alles naar wens?" In: *Facility Management Magazine*, augustus, 2001

Lohman, F.A.B., *The effectiveness of Management Information, a design approach to contribute to organizational control*. Delft University of Technology, 1999

March, J.G. "Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision-making". In: *Accounting, Organizations and Society*, 12, p. 53-68, 1987

Marrewijk, M.N.A., Verduijn, J., *Excelleren in de weerbarstige praktijk: knelpuntenonderzoek toepassing INK-managementmodel*, ERBS & INK, 2001

McCosh, A.M., "Factors common to successful implementation of twelve Decision Support Systems and how they differ from three failures". In: *Systems, Objectives, Solutions*, 4, Nr. 1, p. 17-28, 1984

- McKenna, R. "Marketing is everything". In: *Harvard Business Review*. Jan-feb, p.65-79, 1991
- Mintzberg, H., "The managers job: folklore and fact". In: *Harvard Business Review*, 28, Nr. 4, p. 49-61, 1975
- Muntinga, M.A., "Kwaliteiten in ontwikkeling". In: *Personeelsmanagement bij de overheid*. 2001
- Muntinga, M.A., Lagerveld, C.J., *Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement*. Kluwer, Deventer, 1998
- Naumann, E., Jackson, D.W., "One more Time: how do you satisfy customers?" In: *Business Horizons*, 42.3, p.71-76, 1999
- Neely, A.D. *Measuring business performance*. Londen, Profile books, 1998
- Nucifora, A., *Internet is Revolutionizing Use of Focus Groups*. gedownload november 2002 van http://www.nucifora.com/art_146.html, 2000
- Nuttin, J.M., *The Illusion of Attitude Change*. Academic Press, Londen, 1975
- Peelen, E., Tolboom, M., Bindels, R. e.a., "Thema dossier Relatiemarketing". In: *Platform '95*, Amsterdam, 1996
- Reuyl, J.C., *On the determination of advertising effectiveness: an empirical study of the German cigarette market*, Stenfert Kroese, Leiden, 1982
- Robey, D., "Theories that explain contradiction: accounting for the contradictory organizational consequences of information technology" In: *Proceedings of the Sixteenth international Conference on Information Systems*, Amsterdam, p.55-62, 1995
- Rockart, J.F., "Chief executives define their own data needs". In: *Harvard Business Review*, 57, p. 81-93, 1979
- Rolland, F.D., *The essence of databases*, Prentice Hall, 1998
- Salesquest, "Top 10 telefoonergernissen van klanten", gedownload van <http://www.managementsupport.nl>, 2002
- Stallings, W., *Business Data Communications*, 3rd edition, Prentice Hall, 1997
- Todd, P., Bensabat, I. "The use of information decision making: an experimental investigation of the impact of computer based decision aids". In: *MIS Quarterly*, 16, Nr. 3, p. 73-93, 1992

Van marktbewerking naar klantenpassie. *Service Management*, 7 (2002), p.8–19

Waal, A., de, Bulthuis, H. *Cijfers zeggen niet alles!* Kluwer, 1995

Wesner, John W., *Design and management of service processes*. 1e druk. Addison-Wesley, 1996

<i>Probleemverkenning</i>	<i>INK</i>	<i>BSC</i>	<i>GMI</i>
Is duidelijk welke partij probleemeigenaar is?			
Is het probleemveld duidelijk afgebakend?			
Is duidelijk welke partijen er naast de probleemeigenaar actief zijn in het afgebakende probleemveld?			
Is duidelijk over welk proces de problemen zich voordoen (zowel organisatie –als klantproces)?			
Is duidelijk wat de problemen zijn op klant – KPN niveau?			
<i>Probleemstelling</i>			
<i>Analyse huidige situatie</i>			
Is duidelijk welke oorzaken aan het gesignaleerde probleem ten grondslag kunnen liggen?			
Is een duidelijke afbakening gemaakt welke problemen uit de probleemverkenning nader worden geanalyseerd?			
Is duidelijk op welke manier de klanttevredenheid in de huidige situatie in kaart wordt gebracht?			
Is duidelijk hoe deze informatie ingezet wordt om de klanttevredenheid te vergroten?			
Komt de geleverde informatie overeen met de gevraagde informatie?			X
Komt de gevraagde en benodigde informatie overeen?			X
<i>Probleemstelling</i>			
Is er in een aantal zinnen uitgedrukt welk probleem er door het betreffende organisatieonderdeel ondervonden wordt?			
Sluit deze probleemstelling aan bij de missie of de verantwoordelijkheid van het organisatieonderdeel?	X	X	
<i>Invulling Klantbarometer</i>			
Is duidelijk op welk specifiek deel van de probleemstelling de Klantbarometer ingezet gaat worden?			
Zijn de user-requirements bekend?			
Hebben de opgestelde kernvragen een directe link met de bij te sturen aspecten uit het werkproces?		X	
<i>Inzet Klantbarometer</i>			
Komt de geleverde informatie overeen met de gevraagde informatie?			X
Komt de gevraagde en benodigde informatie overeen?			X
Hoe kan de informatie resulteren in betere prestaties van het organisatieonderdeel?			X
Is het PDCA mechanisme voldoende vormgegeven?	X		

BIJLAGE B**PROCESANALYSE LEVERING ISDN 30 LIJN**

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

PROCES ANALYSE LEVERING ISDN 30

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

BIJLAGE C **VRAGENLIJST KLANTBAROMETER ISDN 30 LIJN**

Algemene vragen

1. *Hoe tevreden bent u over het geheel genomen over de levering van uw ISDN 30 lijn(en)?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
2. *Hoe tevreden bent u over de verkoper(s) welke u tijdens de aanschaf geholpen heeft?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
3. *Hoe tevreden bent u over het maken van een tweezijdige afspraak betreffende de installatiedatum?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
4. *Hoe tevreden bent u over de oplevering van uw ISDN 30 lijn(en)?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
5. *Hoe tevreden bent u over de monteur welke de installatie heeft verricht?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

Vragenlijst Klantbarometer ISDN 30 lijn

Analyse vragen

Behorend bij vraag 2

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over het advies van de verkoper?
 - Verkoper was onbeleefd;
 - Verkoper had te weinig kennis;
 - Verkoper dacht niet mee;
 - Verkoper kwam afspraken niet na;
 - Anders, nl:

Behorend bij vraag 3

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over het maken van een tweezijdige afspraak?
 - er is helemaal geen afspraak gemaakt;
 - afspraak is niet tweezijdig, maar door KPN opgelegd;
 - installatiedatum is vanuit KPN een aantal malen verzet;
 - het maken van een afspraak duurde te lang;
 - te laat geïnformeerd over de installatiedatum;
 - Anders, nl:

Behorend bij vraag 4

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over de oplevering van uw ISDN 30 lijn(en)?
 - Installatiedatum is aantal malen verzet;
 - Oplevering vond niet plaats op afgesproken datum, maar ... dagen te laat;
 - Na oplevering functioneerde de ISDN 30 lijn niet naar behoren;
 - Het gehele proces van aanschaf tot oplevering nam teveel tijd in beslag;
 - Anders, nl:

Behorend bij vraag 5

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over de installatie monteur?
 - Monteur was onbeleefd;
 - Monteur had te weinig kennis;
 - Monteur werkte slordig;
 - Monteur liet plaats van installatie niet opgeruimd achter;
 - Anders, nl:

Altijd stellen

- Heeft u nog aanbevelingen om het leveringsproces van ISDN 30 te verbeteren?

BIJLAGE D

SCREENDUMPS DEMO KLANTBAROMETER

Enquête levering ISDN 30 lijnen
 Doel van deze enquête is het verkrijgen van informatie met betrekking tot de levering van ISDN 30 lijnen. De resultaten van deze enquête zullen gebruikt worden om de kwaliteit van het ISDN 30 leveringsproces te verhogen.
 Namens KPN Telecom alvast dank voor uw medewerking.

De enquête bestaat uit 2 onderdelen. Het invullen kost ongeveer 5 minuten.

Onderdeel 1

Onderdeel 2

KlantBarometer®

Hoe tevreden bent u **over het geheel genomen** over de levering van uw ISDN 30 lijn(en)?

☐ Zeer ontevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Geen mening
 ☐ Tevreden
 ☐ Zeer tevreden

Hoe tevreden bent u over de **verkoper(s)** die u tijdens de aanschaf geholpen heeft/hebben?

☐ Zeer ontevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Geen mening
 ☐ Tevreden
 ☐ Zeer tevreden

Heeft KPN Telecom met u een **afpraak** gemaakt van de ISDN 30 lijn(en) zou(den) plaatsvinden?

☐ Ja
☐ Nee
☐ Weet ik niet

Hoe tevreden bent u over de **oplevering** van uw ISDN 30 lijn(en)?

☐ Zeer ontevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Geen mening

Hoe tevreden bent u over de **monteur** die de installatie heeft gedaan?

☐ Zeer ontevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Geen mening

Hoe tevreden bent u over de **factuur** die u van KPN Telecom heeft ontvangen?

☐ Zeer ontevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Geen mening

Onderdeel 1

Onderdeel 2

KlantBarometer®

Waarom bent u <zeer ontevreden/ontevreden> over het advies van de verkoper?

☐ Verkoper was onbeleefd
☐ Verkoper had te weinig kennis
☐ Verkoper dacht niet mee
☐ Verkoper kwam afspraken niet na
☐ Anders, namelijk:

Waarom bent u <zeer ontevreden/ontevreden> over de oplevering van uw ISDN 30 lijn(en)?

☐ Installatiedatum is aantal malen verzet
☐ Oplevering vond niet plaats op de afgesproken datum maar 0 dagen te laat
☐ Na oplevering functioneerde de ISDN 30 lijn niet naar behoren
☐ Het gehele proces van aanschaf tot oplevering nam teveel tijd in beslag
☐ Anders, namelijk:

Waarom bent u <zeer ontevreden/ontevreden> over de installatie monteur?

☐ Monteur was onbeleefd
☐ Monteur had te weinig kennis

BIJLAGE E **PROCESANALYSE HELPDESKS KPN ADSL**

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

BIJLAGE F

TOP 10 "TELEFOON ERGERNISSEN"

1. **Lange wachttijden:**
Met of zonder muziek lang wachten voordat een medewerker beschikbaar is;
2. **Medewerkers met weinig verstand van zaken:**
Komt vaak voor bij call-centers voor met een groot verloop van personeel. De klant wordt hierdoor te woord gestaan door mensen die te weinig afweten van de producten en diensten;
3. **Veelvuldig doorverwijzen:**
Door het veelvuldig doorverwijzen zijn klanten genoodzaakt steeds opnieuw hun probleem uiteen te zetten;
4. **Niet terugbellen:**
Men komt vaak de afspraak niet na om naar verloop van tijd de klant terug te bellen;
5. **Uitgebreide menu's:**
Een doorkiesmenu dient duidelijk en kort te zijn, maximaal met vier opties;
6. **De klanten voor gek verslijten:**
De organisatie weet meer dan de klant. Daarom dient men voorzichtig te zijn met subjectief getinte opmerkingen waaruit blijkt dat men de klant "niet de slimste" vindt;
7. **Veel woorden, weinig daden:**
Klanten willen weten wat zij wel en niet kunnen verwachten: als organisatie moet je goed weten welke afspraken je werkelijk waar kunt maken;
8. **De klant is bij een call-center uitgekomen:**
Vaak heeft dit gevolg dat de klanten te woord gestaan worden door medewerkers met weinig verstand van zaken, zie 2;
9. **Dat gaat niet...:**
Klanten zitten niet te wachten om te horen wat niet kan: zij willen snelle en praktische oplossingen voor de door hen ervaren problemen;
10. **Klant niet waarderen:**
Klanten betalen voor producten of diensten van een organisatie. Zij verdienen daarom respect en vertrouwen.

Bron: Salesquest top 10 telefoon ergernissen onderzoek

Vragenlijst:

1. *Hoe tevreden bent u in het algemeen over de manier waarop de helpdesk uw probleem of vraag in behandeling heeft genomen?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

2. *Hoe tevreden bent u over de wijze waarop u doorverwezen bent?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

- 3a. *Naar welke partij bent u doorverwezen?*
 - o Naar mijn Internet Service Provider;
 - o KPN Nota;
 - o 2^e lijns helpdesk;
 - o KPN Klantenservice;
 - o Anders, namelijk...

- 3b. *Op basis van vraag 3a wordt in deze vraag naar de doorverwijsreden gevraagd.*
 Indien ISP:
 - *Van welke Internet Service Provider bent u abonnee?*
 - o Planet Internet
 - o HetNet
 - o Wanadoo;
 - o HCC net;
 - o XS4ALL
 - o Zonnet;
 - o Anders, namelijk

 - *Waarom bent u door de KPN ADSL helpdesk naar een ISP doorverwezen?*
 - o Ik had een vraag met betrekking tot:
 - Het aanvragen van ADSL Internet;
 - Het wijzigen / opzeggen van mijn ADSL Internet abonnement;
 - Het melden van een storing: de verbinding werkt niet (meer);
 - Anders, namelijk

Indien KPN Nota:

- *Waarom bent u door de KPN ADSL helpdesk naar KPN Nota doorverwezen?*
 - Ik had een vraag met betrekking tot:
 - Het betalen van mijn abonnementsgeld;
 - Een door KPN gestuurde factuur;
 - Anders, namelijk.

Indien 2^e lijns helpdesk:

- *Waarom bent u door de KPN ADSL helpdesk naar de 2^e lijns helpdesk doorverwezen?*
 - De 1^e lijns helpdesk kon mijn vraag niet beantwoorden;
 - Anders, namelijk.

Indien KPN Klantenservice:

- *Waarom bent u door de KPN ADSL helpdesk naar KPN klantenservice doorverwezen?*
 - Ik had een vraag met betrekking tot:
 - Het omzetten van mijn vaste telefoon abonnement;
 - Anders, namelijk.

Indien Anders:

- *Waarom bent u door de KPN ADSL helpdesk doorverwezen?*
 - Namelijk

4. *Hoe tevreden bent u over de manier waarop u geholpen bent door de partij waarnaar u bent doorverwezen?*

- a. Zeer tevreden
- b. Tevreden
- c. Geen mening
- d. Ontevreden
- e. Zeer ontevreden

Indien zeer ontevreden / ontevreden:

- *Waarom bent u zeer ontevreden / ontevreden?*
 - De betreffende partij kon mijn vraag niet beantwoorden;
 - De betreffende partij verwees mij terug naar de KPN ADSL helpdesk;
 - Anders, namelijk

BIJLAGE H **PROCESANALYSE ADSL INSTALLATIE / REPARATIE**

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

BIJLAGE I OVERZICHT KEUZEMOGELIJKHEDEN ADSL INSTALLATIE
Mogelijkheden pakketten

Pakket	Inhoud	Prijs
Basis pakket	Splitter + modem plaatsen, incl. 5 meter kabel	99.50
Totaal pakket	Splitter + modem plaatsen, incl. installatie op PC	159.50
Wireless pakket	Splitter + modem +modemkaart, incl. installatie op laptop	189.50

Mogelijkheden extra opties

Optie	Inhoud	Prijs
Optie 1	Ethernetkaart + installatie	37.50
Optie 2	Configuratie extra PC, inclusief software	50.00
Optie 3	Installeren extra wandcontactdoos, incl. 20 meter kabel	35.85
Optie 4	Aanleg extra bekabeling, per meter	1.5

Algemene vragen

1. *Hoe tevreden bent u over het geheel genomen over de installatie / reparatie van uw ADSL apparatuur?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

2. *Hoe tevreden bent u over het maken van een tweezijdige afspraak betreffende de installatiedatum?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

3. *Hoe tevreden u over de door de monteur verrichte werkzaamheden?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

4. *Hoe tevreden bent u in het algemeen over de monteur welke de installatie heeft verricht?*
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Geen mening
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden

5. *Heeft u nog aanbevelingen om de installatie / reparatie van KPN ADSL te verbeteren?*

Vragenlijst Klantbarometer ADSL Installatie / reparatie

Analyse vragen

Behorend bij vraag 2

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over het maken van een tweezijdige afspraak?
 - In geval installatie:
 - Het was onduidelijk welke installatieoptie ik moest kiezen;
 - De monteur kon pas na dagen langskomen;
 - Installatiedatum is vanuit KPN verzet;
 - Monteur kon niet op de door mij gewenste data;
 - Anders, nl.
 - In geval storing:
 - Monteur heeft mij niet teruggebeld;
 - Monteur belde niet binnen de afgesproken tijd terug;
 - Monteur kon pas na dagen langskomen;
 - Installatiedatum is vanuit KPN verzet;
 - Anders, nl.

Behorend bij vraag 3

- Waarom bent u (ontevreden / zeer ontevreden) over de door de monteur verrichte werkzaamheden?
 - Monteur liet plaats van installatie niet opgeruimd achter;
 - Monteur heeft de installatie / reparatie niet volgens afspraak opgeleverd;
 - Waarom heeft de monteur de installatie / reparatie niet volgens afspraak opgeleverd?
 - Door KPN is het verkeerde modem geleverd;
 - Mijn ISP had mijn abonnement nog niet geactiveerd;
 - KPN had de aansluiting nog niet op orde;
 - Anders, nl.
 - Monteur had geen tijd om extra noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren;
 - Anders, nl.

Behorend bij vraag 4

- Waarom bent u over het algemeen (ontevreden / zeer ontevreden) over de monteur welke de installatie / reparatie heeft verricht?
 - Monteur was te laat, zonder mij hierover te informeren;
 - Monteur was onbeleefd;
 - Monteur had te weinig kennis;
 - Monteur werkte slordig;
 - Monteur zag er onverzorgd uit;
 - Monteur kon bepaalde zaken niet duidelijk uitleggen;
 - Monteur melde mij dat er extra kosten zijn gemaakt, terwijl deze naar mijn idee niet voor mijn rekening waren;
 - Anders, nl:

BIJLAGE K **VOORSTEL MODULAIRE OPBOUW KLANTBAROMETER**

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

BIJLAGE L KNELPUNTEN TOEPASSEN INK MODEL

Deze bijlage bevat een overzicht van de 10 meest voorkomende knelpunten ten aanzien van het toepassen van het INK model. Deze knelpunten zijn opgesteld op basis van een onderzoek onder Nederlandse organisaties [Marrewijk e.a., 2001].

1. het ontbreken van bepaalde competenties: de organisatie is er nog niet aan toe. Voor toepassing van het INK model dient een organisatie de interne organisatie op orde te hebben;
2. de implementatie is te complex: men weet niet waar men moet beginnen met implementeren;
3. er is onvoldoende tijd/capaciteit: de ervaring leert dat toepassing van het INK model niet iets is "wat je er even bij doet";
4. er is onvoldoende commitment van de directie: het INK model moet binnen de gehele organisatie gedragen worden, niet alleen door de kwaliteitsmanagers;
5. de organisatie is onvoldoende vertrouwd met de potentie van het model: men snapt de kracht van het model niet;
6. concurrentie van andere modellen: bedrijven hebben vaak meer aan het tonen van ISO certificaten;
7. er is onvoldoende draagvlak binnen de organisatie: iedere medewerker zal capaciteit vrij moeten maken om succesvolle implementatie mogelijk te maken. Dit lukt vaak niet;
8. er is onvoldoende behoefte aan gestructureerde kwaliteitsverbetering: voor ongestructureerde verbeteringen heb je geen model nodig;
9. kosten-baten overwegingen: organisatie is niet overtuigd van de winst op lange termijn;
10. de lengte van het verandertraject: het toepassen van het INK model vergt een lange adem;

BIJLAGE M**VOORSTEL POSITIONERING EN METHODIEK KLANTBAROMETER**

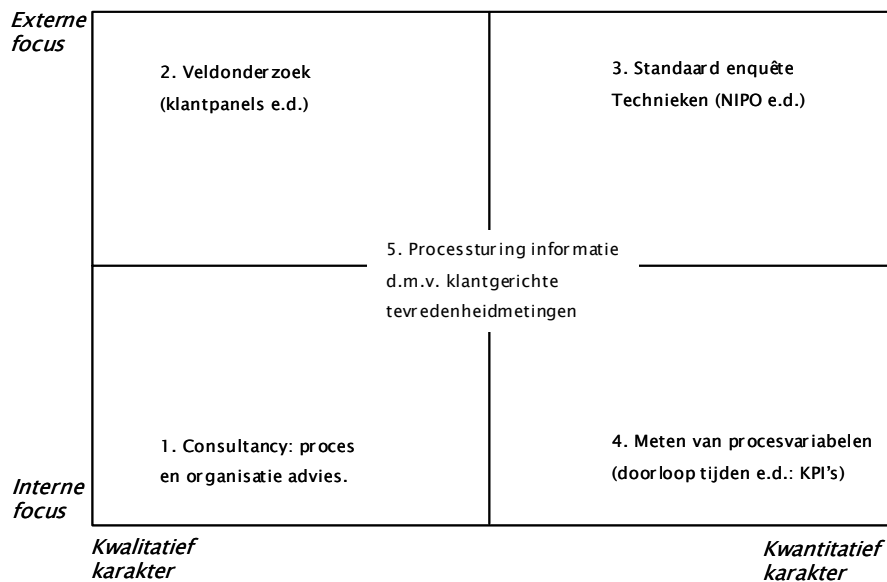
In deze bijlage zal een voorstel gegeven worden voor een mogelijke positionering (wat verkoop je) en methodiek (wat doe je) van de Klantbarometer.

Positionering

Wanneer systemen welke voorzien in het genereren van informatie tot bijsturing van een organisatie globaal vergeleken worden, keren twee aspecten in veel gevallen terug:

- Er wordt veelal een afweging gemaakt tussen een kwalitatief of kwantitatief karakter;
- Er wordt veelal een afweging gemaakt tussen een interne (organisatie) of externe (klant) focus: het meten van scores op bepaalde procesaspecten versus het bevragen van de klant over mogelijke verbeterpunten.

Het tegen elkaar uitzetten van deze assen, levert een matrix waarmee een concurrentieveld gecreëerd wordt. In deze matrix zullen een aantal concurrenten gepositioneerd worden.



Op basis van bovenstaande matrix is duidelijk dat de Klantbarometer zich in categorie 5 bevindt. Duidelijke meerwaarde ten opzichte van de andere categorieën kan vrij eenvoudig gegeven worden: de Klantbarometer combineert het "beste van alle werelden". Belangrijke eigenschappen van de Klantbarometer zijn immers:

- Het genereren van informatie waarmee processen gericht bijgestuurd kunnen worden (cat. 1);
- Het aanpakken van problemen welke door de klant ervaren worden en het opstellen van de Klantbarometer op basis van het door de klant ervaren proces, inclusief de onderkende problemen (cat. 2);
- De Klantbarometer geeft meer inzicht in deze problemen (cat. 3):
 - Welke problemen doen zich voor en in welke mate?
 - Wat zijn de oorzaken van de onderkende problemen?
- De Klantbarometer creëert een link tussen interne proces / stuurvariabelen en externe klanttevredenheid (cat. 4).

Helaas bestaan er ook in categorie 5 alternatieve aanbieders. Kenmerk van deze aanbieders is een combinatie van Methodiek (welke werkwijze wordt gehanteerd?) en Tool (met welke hulpmiddelen gebeurt dat?). Twee van deze aanbieders zullen in het onderstaande kort worden geanalyseerd. Deze analyse heeft plaatsgehad door middel van Internet, en het bezoeken van een bedrijfsworkshop.

Alternatieve aanbieder 1: Klantwaarde.nl

- Algemene kenmerken:
 - Streeft ernaar bedrijven inzicht te geven in de vraag hoe waarde voor de klant kan worden gecreëerd, gecommuniceerd en geleverd. En hoe deze klantgerichtheid kan worden omgezet in marktaandeel en winstgevendheid;
 - Klantwaarde.nl is initiatief van Seven: ontwikkelt methoden en technieken die organisaties helpen bij het integraal verbeteren van hun klantgerichtheid ("Customize your Enterprise");
 - Klantwaarde.nl heeft degelijke uitstraling, met volgende opbouw:
 - Importantie van klantwaarde;
 - De gebruikte methodiek(en);
 - De gebruikte tool(s);
 - De betrokken partners.
- Methodiek:
 - Klantwaarde.nl werkt volgens de zelf ontwikkelde "7CVM scan", en kent drie kerncomponenten:
 1. inventarisatie van het vermogen om waarde te ontwikkelen: dit houdt in dat een organisatie klanten begrijpt, voor zich kan winnen en kan vasthouden;
 2. inventarisatie van de antecedenten van klantwaarde: naast het vermogen moeten ook aanjagers en barrières aan bod komen welke klantwaarde creëren: de strategie, de cultuur, de samenwerking tussen afdelingen, de houding van het management e.d.
 3. de consequenties van klantwaardemanagement: de effecten van klantwaardemanagement worden gemeten aan de hand van tevredenheid, vertrouwen en loyaliteit van klanten en medewerkers. Verder worden de effecten hiervan op de bedrijfsresultaten in kaart gebracht.
 - Wat levert deze methode op?
 - Inzicht in de mate waarin diverse facetten van de organisatie op de klant gericht zijn;
 - Brengt op samenhangende wijze de "drivers en barriers" van klantgerichtheid in de organisatie in beeld;
 - Legt oorzaak en gevolg bloot tussen tevredenheid en loyaliteit van klanten en medewerkers en relateert deze aan het bedrijfsresultaat van de organisatie;
 - Levert een scherpe verbeteranalyse van de organisatie om de klantgerichtheid over de gehele linie te kunnen versterken.
- Tool: door middel van de CVM Balanced Score Card geeft Klantwaarde.nl de bovengenoemde "klantwaardeontwikkeling" gestalte. Deze Balanced Score Card bevat onder meer kwantitatieve informatie over:
 - De klanttevredenheid;
 - De medewerkertevredenheid;
 - Het aantal klachten;
 - De mate van loyaliteit;
 - De omzet per klant.

Alternatieve aanbieder 2: BetterBeGood.com

- Algemene kenmerken:
 - Streeft ernaar bedrijven inzicht te geven in de vraag hoe beter ingespeeld kan worden op de behoeften van klanten zodat de waarde van het product of de dienst geoptimaliseerd kan worden.
 - BetterBeGood.com is een onderdeel van BetterBeCompany en een initiatief van &Samhoud, een adviesbureau op het gebied van service management. Het basisconcept van BetterBeCompany is de Service Profit Chain: hoe leidt de tevredenheid van medewerkers en loyaliteit van medewerkers tot een betere kwaliteit en een hogere waarde van de geleverde prestaties? Dit heeft een positieve uitwerking op de

tevredenheid en loyaliteit van klanten, wat uiteindelijk leidt tot een groei in winst en omzet.

- BetterBeGood.com heeft een echte “look and feel” uitstraling, met volgende opbouw:
 - De filosofie;
 - De gebruikte methodiek(en);
 - De gebruikte tool(s);
 - De betrokken partners;
- Methodiek:
 - BetterBeGood.com kent een methodiek met 7 stappen, welke voornamelijk gebaseerd is op de Klantwaardevergelijking: de klant maakt een afweging tussen de opbrengsten (wat krijg ik? Hoe krijg ik het? Wat voel ik erbij?) en de kosten (Hoeveel kost het? Wat moet ik er voor doen?). Op basis van deze afweging is de klant tevreden of ontevreden. De gevolgde werkwijze bestaat uit:
 1. bepalen van de doelen: wat wil men bereiken met het klantwaarde onderzoek;
 2. ontwikkelen van de vragenlijst, op basis van de vaste structuur van de klantwaardevergelijking (resultaat, afhandeling, emotie, prijs en moeite). Deze vragenlijst wordt aangepast aan de specifieke wensen van een organisatie;
 3. onderzoek onder klanten: de klanten vullen de vragenlijst online in;
 4. online rapportage: conclusies en aanbevelingen, prioriteitenanalyse, grafieken, tabellen, toelichtingen en suggesties van klanten.
 5. terugkoppeling naar klanten: de resultaten en verbeteracties worden teruggekoppeld aan de klanten van uw organisatie;
 6. verbeteringen doorvoeren;
 7. evaluatie: hebben acties het gewenste effect?
- Tool: zelfde concept als de Klantbarometer: respondenten vullen vragenlijsten online in.

Conclusie concurrentiescan:

Zoals reeds eerder uiteen gezet heeft de Klantbarometer genoeg eigenschappen om hem te onderscheiden van de andere vier “alternatief – categorieën”. Onderscheiding ten opzichte van alternatieve aanbieders in hetzelfde segment vraagt echter een iets diepere analyse. Zeker wat betreft partijen als BetterBeGood.com! In bijlage N is hiertoe een SWOT analyse weergegeven.

Methodiek

Welke mogelijke werkwijze wordt binnen het inzetten van de Klantbarometer gehanteerd?

In het uitgevoerde onderzoek is globaal de volgende aanpak gevolgd (figuur 6.1):

1. Veldonderzoek: op basis van interviews met klanten inzicht verkrijgen in beleving van de klant en de door hem ervaren problemen. Op basis van interviews met opdrachtgever inzicht krijgen in het probleem van de opdrachtgever en de mogelijke oorzaken van deze problemen;
2. Het duidelijk omschrijven van het (door de klant ervaren) probleem, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. Belangrijk is dat opdrachtgever zelf zijn probleem onderkent!
3. Op basis van het klantproces het opstellen van een logische vragenlijst. Deze vragenlijst dient voor de klant logisch te zijn en informatie te genereren welke direct toepasbaar is op bepaalde stuurvariabelen.
4. Het verifiëren van de vragenlijst met de opdrachtgever;
5. Het uitvoeren van metingen;
6. Het rapporteren van de resultaten en het doen van aanbevelingen;

De opdrachtgever dient hierna zelf aan te nemen met het inzetten van verbeteracties.

Op voorhand dient voor een opdrachtgever eveneens duidelijk te zijn:

- Wat de kosten van het traject zullen zijn;
- Welk tijdsspan met het doorlopen van het traject gemoeid is;
- Welke aanpassingen er aan de werkwijze gedaan kunnen worden, bijvoorbeeld het nalaten van veldonderzoek;

- Welke documenten er tijdens dit proces opgeleverd worden, allen in vast format. Op basis van de geschetste methodiek lijkt het opleveren van de volgende documenten logisch:
 - Constateringen veldonderzoek en probleemstelling;
 - Vragenlijst;
 - Rapportage van de meting, eventueel met aanbeveling tot verbetering.
- Wat er van de opdrachtgever verwacht wordt (bijvoorbeeld revisie van bepaalde documenten binnen 2 weken, meedenken in bepaalde activiteiten);
- Wat de resultaten van het onderzoek zijn:
 - Een aantal grafieken en tabellen?
 - Een aantal aanbevelingen tot verbetering?
 - Of compleet uitgewerkte verbeteracties?

Het doorlopen van eerder genoemd werkmodel leidt in zijn algemeenheid tot het invullen van onderstaande “werkmatrix”:

Klantproces	Bottleneck (klant)	Oorzaken (org.)	Vragenlijst	Oplossingsrichting	Verbeteractie
Stap 1	Probleem 1	Oorzaak 1	Vraag 1	Richting 1	Actie 1
Stap n	Probleem n	Oorzaak n	Vraag n	Richting n	Actie n

BIJLAGE N **SWOT ANALYSE KLANTBAROMETER**

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.

BIJLAGE O PRIJSSTELLING CONCURRENTEN

Deze bijlage kan om redenen van vertrouwelijkheid niet worden weergegeven.