

MarktSelect  Leads to business



Onderzoek
Relatiebeheer in de Business to Business markt

Voorwoord

Bent u wel echt geïnteresseerd in uw klanten?

Het onderzoek

Het onderzoek dat Angelique Hardeveld Kleuver voor MarktSelect heeft afgerond is een belangwekkend onderzoek. Belangwekkend omdat het over een cruciaal onderdeel gaat van de bedrijfsvoering van ondernemingen.

Hoe beheert de Business to Business markt tegenwoordig haar relaties? Wat weten ze meer van hun klanten dan toen ze nog niet met CRM applicaties werkten? Nog belangrijker, wat doen zij met de klanteninformatie?

Al jaren onderschat

Al tientallen jaren wordt er op alle managementniveaus gesproken over het belang van goed klantenbeheer. Klant is koning riep men in de jaren '60 en '70, in de jaren '80 had men het over het goud van de onderneming.

De bekende stelling, dat het werven van een nieuwe klant 5 keer zoveel kost dan een bestaande klant te behouden, wordt blijkbaar nog steeds ondergewaardeerd.

Als blijkt dat slechts 10% van het marketingbudget aan klanten wordt besteed dan handelt men er in ieder geval niet naar. Het besef bij bedrijven dat het behouden ofwel koesteren van klanten en het uitbouwen van omzet bij klanten veel minder inspanning vergt dan het werven van nieuwe is er onvoldoende.

Het blijkt een zeer moeilijk beheersbare discipline, het servicen van klanten, het onderhouden van contacten, weten wat klanten verlangen, kortom het daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in klanten.

2008

Hoe is dat in 2008, is de vraag die MarktSelect de bedrijven in dit onderzoek stelt.

Is er een trend waarneembaar dat bedrijven meer belang hechten aan goed klantenbeheer en er ook naar handelen?

Het onderzoek geeft aan dat er nog steeds veel te weinig aandacht is voor klanten.

Er wordt sinds de komst van CRM nog steeds weinig vastgelegd over klanten.

Het feit dat er bij de meerderheid van de ondervraagde bedrijven geen contactmatrix is voor het klantcontact zegt genoeg.

Vooraf schrijnend is dat meer dan 30% niet geïnteresseerd is in het welbevinden van de klant.

Geen onderzoek naar klanttevredenheid of aftersale actie.

MarktSelect wacht nog een schone taak. Wij zullen bedrijven moeten wijzen op de kansen die er in iedere klantenportefeuille zitten en dat kan heel goed door de dienstverlening die MarktSelect de afgelopen jaren heeft ontwikkeld op dit gebied.

Ruud Huisman
Commercieel directeur
MarktSelect

Introductie

Als studente aan de Hogeschool van Amsterdam doe ik mijn eerste echte werkervaring in het bedrijfsleven op tijdens mijn stage bij MarktSelect. In deze beroepsoriënterende stage in het tweede jaar van mijn studie Reclame-, Marketing- en Communicatiemanagement, werk ik aan de competenties die gericht zijn op marketing, communicatie en mediaproductie.

Ik werk al parttime bij MarktSelect en word daar geconfronteerd met de hoeveelheid mutaties die plaatsvinden bij organisaties. Daaruit merk ik hoe belangrijk het is om klantendatabases te actualiseren. Als databases niet geactualiseerd worden, raakt de inhoud vervuild. Als je bijvoorbeeld een nieuwsbrief verstuurt komt deze niet of verkeerd aan. Dat is zonde van het geld en wekt irritatie op bij de ontvanger. In het kader van mijn studie is dat de reden om een onderzoek te doen naar relatiebeheer.

De opdracht is geformuleerd in samenwerking met MarktSelect en luidt; onderzoek doen naar het relatiebeheer in de Business to Business markt. Dit onderzoek toont aan hoe organisaties met het beheren en behouden van klanten omgaan. Aan de hand van de resultaten wil MarktSelect haar klanten beter kunnen adviseren en indien nodig haar diensten en producten aanpassen.

Het onderzoek heeft mij veel geleerd en opgeleverd. Ik heb met plezier aan dit onderzoek gewerkt en wil MarktSelect bedanken voor alle hulp bij het tot stand komen van een goed resultaat van het onderzoek.

Angelique Hardeveld Kleuver
Stagiaire Marketing
MarktSelect

Index

Voorwoord	2
Introductie	3
1. Management Samenvatting	5
2. Inleiding	6
2.1 Doelstelling	6
2.2 Centrale vraagstelling	6
3. Methode	7
4. Resultaten van het onderzoek	8
4.1 Klanteninformatie	8
4.2 Klantenindeling	10
4.3 Klantenanalyse tools	12
4.4 Klanttevredenheidsonderzoek	14
5. Conclusie	16
6. Literatuurlijst	17
7. Bijlagen	18
7.1 Enquête Relatiebeheer	18

1. Management Samenvatting

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de wijze waarop relaties beheert worden in de Business to Business markt. Hierbij hebben 474 organisaties (7%) een bijdrage aan het onderzoek geleverd door het invullen van een online enquête.

Er zijn grote verschillen te zien in de wijze waarop een klant door een organisatie wordt gedefinieerd. De meeste organisaties spreken van een klant wanneer deze ooit iets heeft gekocht. Anderen noemen iedere potentiële relatie al een klant.

CRM is volledig geaccepteerd in de Business to Business markt. Tweederde van de ondervraagden is in het bezit van een CRM-systeem. Maar liefst 62% vindt CRM dan ook onmisbaar voor goed relatiebeheer. Hoewel we in een informatietijdperk leven, is het opmerkelijk dat alleen de basisinformatie wordt vastgelegd in het CRM-systeem. Zoals de NAW-gegevens, telefoon, fax, algemeen e-mailadres en de naam van de contactpersoon. Specifieke informatie over branche, aantal medewerkers of bijvoorbeeld hobby's van de contactpersoon wordt niet vastgelegd. CRM wordt niet ingezet als hulpmiddel bij verkoop- of marketingactiviteiten, maar alleen gebruikt als raadpleegmedium op klantniveau.

Ondernemers vinden over het algemeen dat organisaties hun klanten slecht beheren. Daarnaast vindt 86% van de organisaties dat persoonlijk contact cruciaal is als het gaat om klantbehoud. Omdat geen één klant hetzelfde is deelt ruim 80% van de ondervraagden hun klanten in. Dit gebeurt met name per regio. De helft van de respondenten deelt hun klanten verder in naar belangrijkheid (op omzet of klantwaarde). Organisaties zeggen dat hun klanten op verschillende wijze benaderd worden, echter 74% maakt geen gebruik van een klantcontact-matrix. Overigens wordt slechts 10% van het marketingbudget besteed aan bestaande relaties.

Driekwart van de ondervraagden vindt het niet moeilijk om omzetgroei bij klanten te realiseren. Van de respondenten zegt meer dan 70% inzicht te hebben in klantwaarde en klantverloop. Ondanks dat organisaties zelf vinden dat ze inzicht in klanten hebben, maakt 80% van de respondenten geen gebruik van business intelligence software. Het inzicht wordt dan ook veelal verkregen op basis van individuele klantinformatie uit het CRM-systeem. De verantwoordelijken voor deze analyses zijn de afdelingen verkoop en marketing. Zij geven aan maandelijks tot jaarlijks de klantgegevens te analyseren.

De ruime meerderheid zegt te weten waarom hun klanten opzeggen en waarom klanten voor de organisatie kiezen. Echter blijkt dat eenderde van de ondervraagden geen gebruik maakt van een klanttevredenheidsonderzoek. Als er wel een klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd, gebeurt dit door de organisatie zelf. Van de ondervraagden hanteert driekwart een klachtenprocedure. De afhandeling gebeurt gemiddeld binnen 5 werkdagen. Ook heeft 61% een doelstelling om klachten te verminderen. Hoe de doelstelling getoetst wordt is onduidelijk.

De voornaamste conclusie uit dit onderzoek is dat hoewel CRM volledig geaccepteerd is, de mogelijkheden ervan onbenut worden gelaten. Sturing van de verkoopafdeling vindt nog altijd plaats op gevoel, de beschikbare informatie wordt niet ingezet om de klanten optimaal te bedienen of de omzet en klantwaarde te verhogen. Hierdoor laat het bedrijfsleven heel wat kansen liggen.

2. Inleiding

“Klanten zijn het bestaansrecht van elke organisatie.” “Zonder klanten heeft een organisatie geen inkomsten, geen winst en daarom ook geen marktwaarde.” “Het is makkelijker om klanten te behouden dan nieuwe klanten te verwerven.” Allemaal uitspraken die u waarschijnlijk bekend voor komen. En de kans is groot dat u ze zelf ook wel eens heeft gebruikt. Kortom, klanten zijn belangrijk. Toch was het jarenlang zo dat er meer geld en energie werd gestoken in de acquisitie van new business dan in het beheren van bestaande relaties.

Pas sinds kort zien we dat ondernemers klanten echt als belangrijk gaan zien. Er wordt steeds vaker gestuurd op het verlengen van klantenduur, het verhogen van de klantwaarde en het doen van cross-selling. Klantentrouw wordt beloond. Al komt dit laatste in de consumentenmarkt nog wel veel vaker voor dan in de Business to Business markt (hierna te noemen B2B).

We leven in een informatiemaatschappij. Door het internet is er een transparante markt ontstaan. Iedereen kan alles opzoeken en vinden. Dat zien we ook terug in het bedrijfsleven. De informatiebehoefte stijgt ieder jaar. De intrede van CRM heeft ons de mogelijkheid geboden onbeperkt informatie vast te leggen. Maar wat legt u eigenlijk vast? En nog veel belangrijker, wat doet u met die informatie?

Zaken die vroeger niet meetbaar waren, zijn dit nu wel. Het hele traject van lead naar klant kan tegenwoordig worden vastgelegd en geanalyseerd. Dit is mogelijk gemaakt door analyse software. Maar denk eens aan internet. Internet maakt het mogelijk het bezoekgedrag van uw website te meten. Door deze ontwikkelingen krijgt u steeds meer informatie tot uw beschikking. Bovendien wordt het mogelijk de effectiviteit en het rendement van verkoopactiviteiten te meten.

U heeft dus steeds meer middelen en informatie tot uw beschikking, maar ook veeleisende klanten en directies. En ‘tijd en budget’ zijn beperkt. Hoe gaat u hiermee om? Hoe beheert u uw relaties? Hoeveel aandacht krijgen ze? En wie krijgt welke aandacht? Wat voor systemen heeft u tot uw beschikking?

Voor ons is dit de reden om onderzoek te doen naar de wijze waarop de B2B markt in Nederland haar relaties beheert. Wat is de status? In welke mate wordt gebruik gemaakt van CRM? Wat weten ze van hun klanten? Wordt er gebruik gemaakt van professionele analyse tools? Is er aandacht voor klanttevredenheid? Allemaal vragen waar dit onderzoek antwoord op geeft. Om alvast een tipje van de sluier op te lichten; die antwoorden zijn soms verrassend en verbijsterend.

2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek kan als volgt worden omschreven:

“De wijze waarop de Business to Business organisaties in Nederland hun relaties beheren, in kaart brengen.”

2.2 Centrale vraagstelling

Op welke wijze worden er relaties beheerd in de Business to Business markt?

Omdat de centrale vraagstelling te complex is om direct te kunnen beantwoorden, dient zij gespecificeerd te worden in onderzoeksvragen, oftewel deelvragen.

- Welke informatie wordt vastgelegd?
- Wat voor inzichten hebben de organisaties?
- Wat doen de B2B organisaties om de relaties met de klanten te onderhouden?

3. Methode

Het onderzoek naar relatiebeheer is uitgevoerd in de periode februari tot en met maart 2008. Totaal zijn er 6471 organisaties geselecteerd uit de database van MarktSelect. Deze organisaties zijn geselecteerd op combinaties van brancheactiviteiten en het aantal medewerkers. Vanzelfsprekend zijn alleen de organisaties in de B2B markt benaderd. De contactpersoon waar wij ons in dit onderzoek op richten is in de eerste plaats de marketing manager, dan de commerciële of algemene directeur. Vervolgens zijn deze benaderd via e-mailing om mee te werken aan het onderzoek door het invullen van een online enquête. Na één week is er een herinneringsmail verstuurd. Tevens is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Een aantal relaties van MarktSelect is telefonisch benaderd voor een interview. Hierin zijn vragen gesteld ter verdieping van de enquête. Uiteindelijk deden 474, een percentage van 7%, van de 6471 respondenten mee door de enquête ook daadwerkelijk volledig in te vullen.

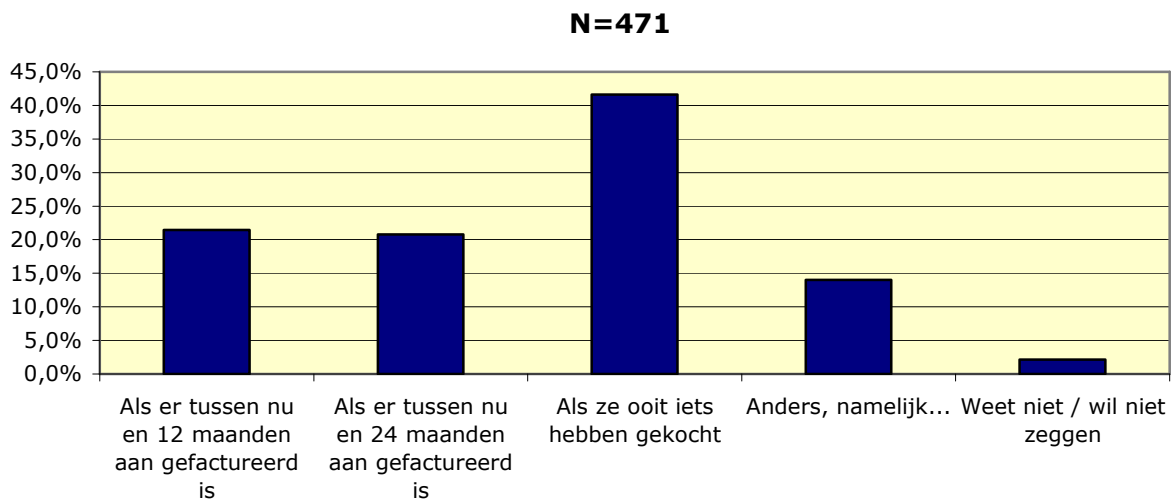
Van de 474 organisaties heeft 69% tussen de 20 en 200 aantal werknemers in dienst. Tevens is het interessant om te weten uit hoeveel personen de afdelingen verkoop en marketing bestaan en wat voor type verkopers zij in dienst hebben. De marketingafdeling is relatief klein. Bij 86% gaat het hierbij om een gemiddelde van 2 personen. Dit in tegenstelling tot de afdeling verkoop. Hier werkt namelijk bij 82% van de respondenten gemiddeld zo'n 12 personen, dit is inclusief de binnendienst. Het type verkoper dat het meest voorkomt bij B2B bedrijven is met 67% de accountmanager, die zowel nieuw-verkopers als relatiebeheerder is. Bij slechts 15% van de gevallen werken bedrijven met aparte nieuw-verkopers en relatiebeheerders.

Het is interessant om te weten hoe de verhouding klant en prospect bij de B2B organisatie is. Het antwoord is dat deze verhouding evenredig is. De meerderheid heeft minder dan 500 klanten en evenveel prospects. Organisaties met meer dan 5000 klanten hebben vaak ook meer dan 5000 prospects. Gemiddeld heeft één accountmanager bij een B2B organisatie 75 tot 100 klanten in zijn beheer.

4. Resultaten van het onderzoek

4.1 Klanteninformatie

Dit onderzoek gaat over hoe het B2B bedrijfsleven haar relaties beheert. Maar wie is nou precies uw klant? Als we aan de respondenten vragen om een klant te definiëren blijken zij verschillende meningen te hebben. Over het algemeen spreken organisaties van een klant wanneer deze ooit iets bij de organisatie heeft gekocht, zoals *figuur 1* illustreert. Een klein percentage (2%) noemt zelfs iedere potentiële relatie al een klant. Dit is belangrijk om te weten, omdat je klanten anders benadert dan prospects. Tenminste, dat is wat je verwacht. Het is dus belangrijk dat binnen een organisatie duidelijk is wie als klant wordt gezien.



Figuur 1. Definitie van een klant

Vastleggen van informatie

Het is vanzelfsprekend dat informatie over klanten vastgelegd wordt in bepaalde systemen. Maar liefst 62% vindt CRM onmisbaar, als het gaat om het vastleggen van klanteninformatie. De vraag is wat wordt er precies vastgelegd en waarin?

Bijna iedereen maakt gebruik van een administratief systeem. Daarnaast is tweederde van de respondenten in het bezit van een CRM-systeem en gebruikt deze voor het vastleggen van klanteninformatie. In veel gevallen zijn de respondenten in het bezit van beide systemen. Op de vraag of deze systemen ook aan elkaar gekoppeld zijn zegt 56% "ja".

Wat voor informatie wordt er dan precies vastgelegd? Als deze vraag gesteld wordt zijn de antwoorden verrassend. De voornaamste informatie die over klanten wordt vastgelegd zijn de NAW-gegevens (94%), telefoon, fax en algemeen e-mailadres (97%) en de naam van de contactpersoon (95%). Het verrassende is dat er naar verhouding weinig wordt vastgelegd over de branche waarin het bedrijf actief is, het aantal medewerkers of de bestelfrequentie. De systemen worden voornamelijk gebruikt voor het vastleggen van basisinformatie van de klant. Slechts de helft van de respondenten heeft naast de naam nog een persoonlijk e-mailadres in het bezit, maar daar is alles mee gezegd. Informatie over de contactpersoon zelf zoals de functie, voornaam of het type persoon is onbekend. De conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat het CRM-systeem voornamelijk gebruikt wordt voor het opslaan van basisinformatie. De verantwoordelijken voor het invoeren van deze gegevens in de systemen zijn met name de verkoopafdeling (65%) en de administratie (61%).

Actualiseren

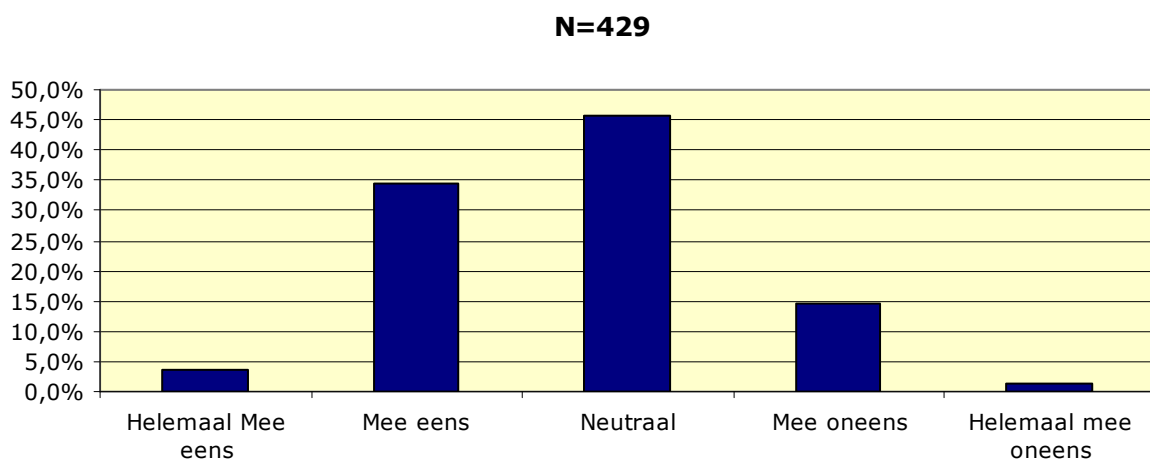
In een willekeurige database vinden jaarlijks bij 30% van de aanwezige organisaties mutaties plaats. Dit varieert van verhuizingen tot nieuwe contactpersonen. Het is dus belangrijk de gegevens te onderhouden.

Hoe doen de B2B organisaties dit? Uit een wereldwijd onderzoek van QAS (2007) naar contactdatamanagement komt naar voren dat het slecht beheren van contactdata geld kost. Het verlies hiervan wordt bij organisaties geschat op zo'n 19% van de omzet. Organisaties doen hier weinig aan. Van de 2078 ondervraagde organisaties zegt 37% dat ze geen kwalitatief beleid hebben voor gegevensbeheer. Niet te vergeten de grote gevolgen die het met zich meebrengt over de volledigheid en accuraatheid van de klantendatabase.

Uit het onderzoek naar relatiebeheer blijkt dat organisaties of zelf de database actualiseren (82%) of juist helemaal niet (6%). Het gebruik van telefonische screenings of de verwerking van postretouren gebeurt zelden. Er is geen duidelijke lijn te vinden in de frequentie dat de database geactualiseerd wordt.

4.2 Klantenindeling

Over het algemeen vindt 38% van de respondenten dat andere bedrijven hun klanten slecht beheren, zie *figuur 2*. Om klanten niet te verliezen is het nodig om regelmatig contact met ze te hebben. Maar op welke wijze onderhouden organisaties contact met de klanten? Volgens 86% is persoonlijk contact cruciaal als het gaat om klantbehoud. Maar hoe vaak vindt dit contact plaats en welke andere middelen worden er verder ingezet? Eenderde van de ondervraagden zegt dat hun klanten 1 à 2 maal per jaar worden bezocht door een accountmanager. In hoofdstuk 3 is beschreven dat een accountmanager gemiddeld 75 tot 100 klanten bedient. Dit betekent dat een accountmanager per jaar gemiddeld tussen de 75 en 200 bezoeken aflegt aan relaties.



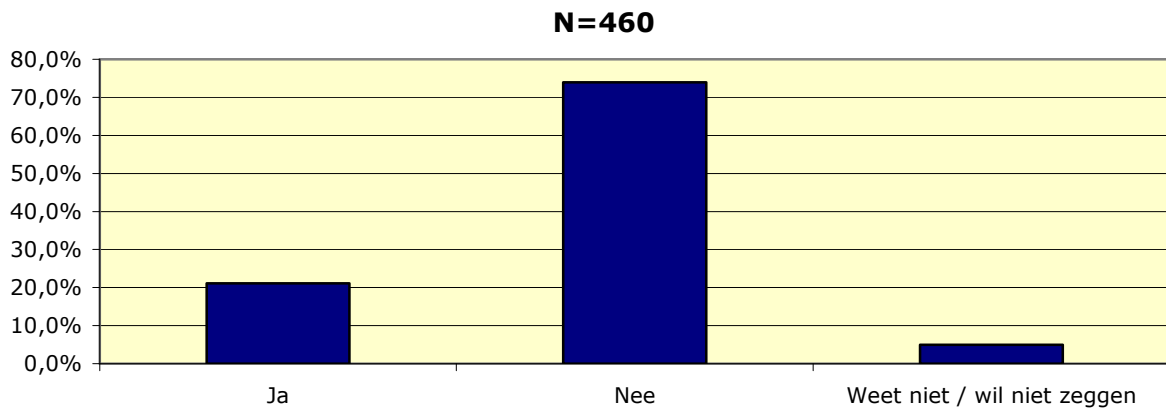
Figuur 2. Stelling: Klanten worden slecht beheerd in het bedrijfsleven

Naast persoonlijk bezoeken is telefonisch contact (87%) het belangrijkste middel dat wordt ingezet. Er wordt weinig van de moderne technologie gebruik gemaakt, zoals het versturen van elektronische nieuwsbrieven. Slechts 46% zet dit middel in. Daarnaast worden er direct mailings verstuurd en relatiedagen georganiseerd om zo het contact met de klant te onderhouden.

Dat geen één klant hetzelfde is weet iedereen. Klanten hebben verschillende bedrijfsprofielen. Juist door deze verschillende bedrijfsprofielen is het handig om klanten in te delen. Van de ondervraagden blijkt 82% dit te doen. Leidend hierin is dat de indeling met name per regio gebeurt.

Naast dat klanten worden ingedeeld op bijvoorbeeld regio, wordt door 52% van de organisaties de klanten verder ingedeeld naar belangrijkheid. Bijvoorbeeld op omzet of aankoop frequentie. Naar de vraag of de respondenten deze klanten verschillend benadert zegt 90% "ja".

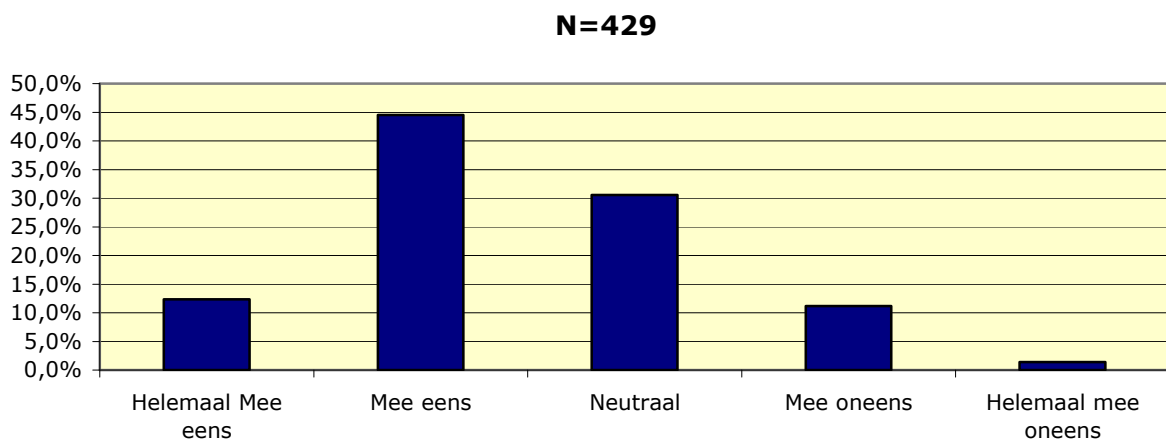
Ondanks dat organisaties hun klanten indelen en op belangrijkheid segmenteren, zien we dat er geen gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde klantcontact-matrix. Een klantcontact-matrix is een overzicht waarin is vastgelegd hoe vaak en op welke wijze contact moet worden onderhouden met klanten. Slechts 21% maakt gebruik van een dergelijke matrix. Dit is goed te zien in *figuur 3*.



Figuur 3. Klantcontact-matrix

Marketingbudget

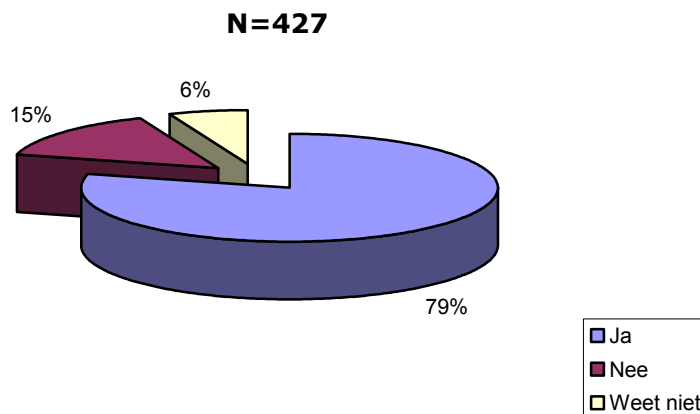
Uit de stelling blijkt dat de meerderheid van de respondenten klantbehoud belangrijker vindt dan de acquisitie van nieuwe klanten, zie *figuur 4*. Ook is 80% van de organisaties van mening dat goed relatiebeheer extra omzet oplevert. Als gekeken wordt naar het marketingbudget is het opmerkelijk dat de helft van de respondenten minder dan 10% van het budget aan bestaande klanten besteedt. Dit is verrassend aangezien organisaties wel vinden dat klanten belangrijk zijn, maar hier vervolgens weinig marketinggeld aan uitgeven. Het resterende marketingbudget wordt voornamelijk uitgegeven aan de acquisitie van nieuwe klanten.



Figuur 4. Stelling: Klantbehoud is belangrijker dan acquisitie van nieuwe klanten

4.3 Klantenanalyse tools

Dat klanten belangrijk zijn voor een organisatie is duidelijk. Maar hoeveel inzicht hebben organisaties in klanten? Allereerst is gevraagd wat de organisaties zelf denken wat voor inzicht zij hebben. Op het gebied van klantwaarde en klantverloop zegt meer dan 70% daar inzicht in te hebben, te zien in *figuur 6*. Er wordt naar verhouding weinig informatie over klanten vastgelegd (§4.1), desondanks zijn organisaties van mening inzicht te hebben in klantwaarde.



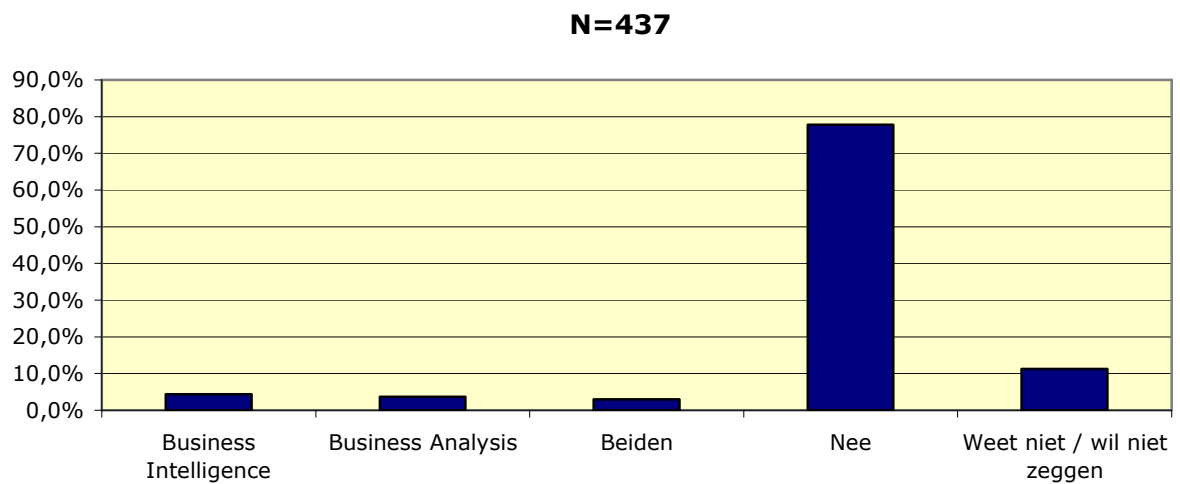
Figuur 6. Inzicht klantwaarde

Volgens 75% van de ondervraagden is het niet moeilijk om omzetgroei bij klanten te realiseren. Het toepassen van cross-selling is dan de meest voor de hand liggende methode. Van de ondervraagden heeft echter eenderde geen inzicht in de cross-sell mogelijkheden. Dit betekent dat organisaties zich veelal niet bewust zijn dat ze klanten van een bepaald product kunnen overhalen ook andere producten te kopen. Het is dan ook niet duidelijk op welke wijze ze denken aan die omzetgroei bij klanten te komen.

De respondenten hebben geen duidelijk antwoord op het inzicht in de churn ratio. Zij hebben geen concreet inzicht in het aantal klanten dat heeft opgezegd binnen een bepaalde periode. Als dit inzicht er wel is, kan ervoor gezorgd worden dat het onderhoud van deze klanten verbeterd wordt. Hetzelfde geldt voor de lifetime value. Organisaties hebben geen idee hoelang een klant blijft en wat zij oplevert. Wel zeggen organisaties inzicht te hebben in de kosten per order en de resultaten per accountmanager.

De verantwoordelijken voor de klantenanalyse binnen de organisatie zijn de afdelingen verkoop en marketing. Zij analyseren maandelijks tot jaarlijks de klantgegevens. Een overig veel voorkomend antwoord is dat ze niet op reguliere basis analyseren, maar naar behoefte.

Organisaties zeggen inzicht in hun klanten te hebben, maar waar ze precies dat inzicht vandaan halen is nog onduidelijk. Maar liefst 78% heeft geen software voor het inzichtelijk maken van klanten, zoals *figuur 7* illustreert. Zij hebben dus geen inzicht in wie hun klanten zijn en wat ze doen. Het verrassende hiervan is dat de organisaties zelf wel vinden dat ze inzicht in klanten hebben, maar niet beschikken over de nodige software die de gegevens inzichtelijk maakt.



Figuur 7. Klantenanalyse tools

4.4 Klanttevredenheidsonderzoek

Naast het feit dat het cruciaal is om te weten wie uw klanten zijn, is het van belang dat de klanttevredenheid over uw organisatie optimaal is. Met tevreden klanten genereert de organisatie meer omzet door enerzijds de positieve mond-op-mond reclame en anderzijds door meer herhalingsaankopen en /of cross-selling. De doelstelling voor klanttevredenheid wordt in belangrijke mate beïnvloed door uw strategische keuze op het gebied van productleiderschap, kostenleiderschap en / of klantenpartnerschap (Treacy & Wiersema, 1992).

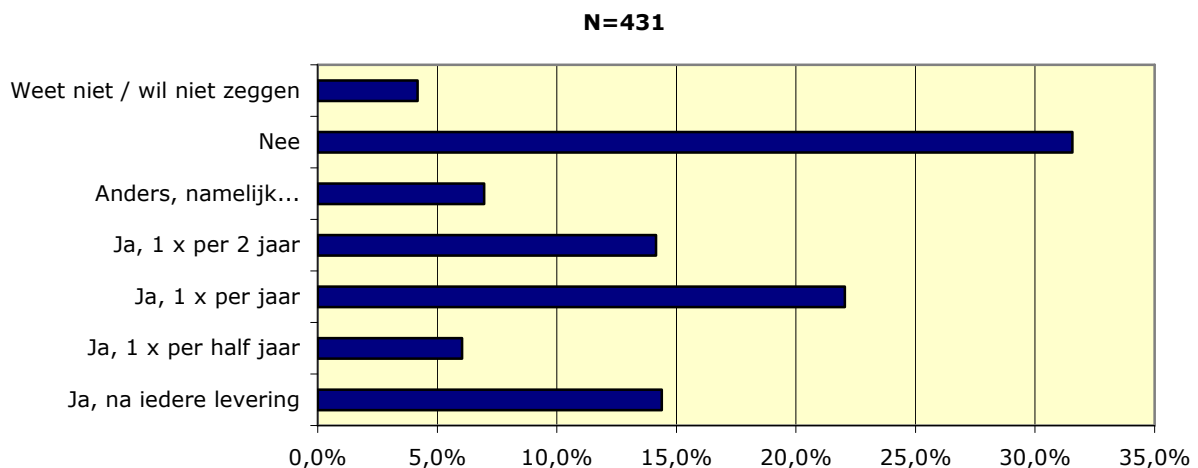
Dat het belangrijk is om aandacht aan klanten te besteden blijkt uit het onderzoek van het Amerikaanse consultancybureau Peppers & Rogers Group. Zij voorziet een mogelijke dip in de huidige economie. Zij adviseert organisaties om de relatie met klanten te versterken. Door middel van een toenemende invloed die gebruikers op elkaar hebben spoort Rogers organisaties aan om te werken aan een stevige relatie met de medewerkers. Zij binden immers de klanten aan zich. Daaruit bewijst marketing dat investeringen in het opbouwen en onderhouden van relaties wel degelijk geld opleveren (Telecommerce, 2008).

Hoe goed kent u uw klanten? Afgezien van het feit dat organisaties zeggen dat ze inzicht in hun klanten hebben, zegt ook 80% van de respondenten te weten waarom hun klanten opzeggen. De redenen worden echter niet vastgelegd in CRM-systemen.

Niet alleen de reden van opzeggen, maar ook de reden waarom klanten voor u hebben gekozen is van belang. Deze vraag is gesteld aan de respondenten, met als uitkomst dat 71% meent dat klanten voor de organisatie kiezen vanwege de kwaliteit en service. Andere redenen die respondenten noemen waarom klanten voor de organisatie kiezen zijn; vanwege het uitgebreide assortiment, de prijs of een combinatie van bovengenoemde factoren. Het is opmerkelijk dat uit het onderzoek blijkt dat eenderde van de ondervraagden niet aan een klanttevredenheidsonderzoek doet, zie *figuur 8*. De vraag is of organisaties ook daadwerkelijk meten waarom klanten voor ze kiezen of dat het puur op gevoel is berust. Tevens wordt het CRM-systeem alleen gebruikt voor het vastleggen van basisinformatie en de meerderheid van de organisaties zijn niet in het bezit van klantenanalyse software.

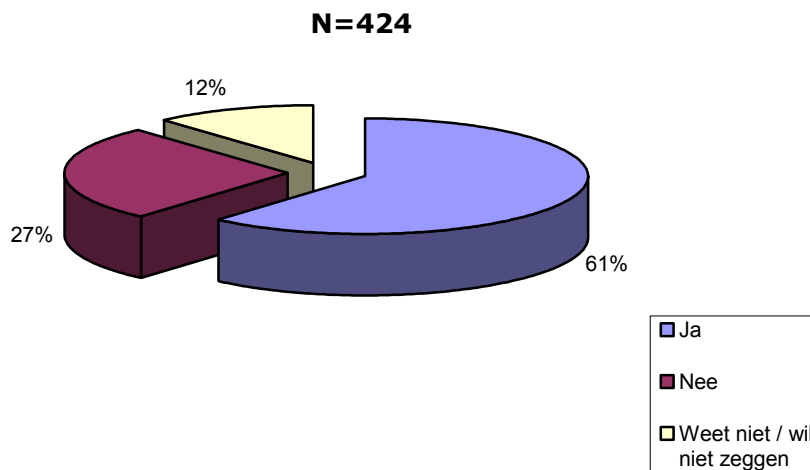
Als er wel een klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd, gebeurt dit door de organisatie zelf via een schriftelijke enquête. Er wordt door 70% geen professioneel bureau ingehuurd om een dergelijk onderzoek uit te voeren.

Het lijkt erop dat informatie uit klanttevredenheidsonderzoek alleen op individueel klantniveau wordt vastgelegd, maar niet voor strategische doeleinden wordt gebruikt.



Figuur 8. Klanttevredenheidsonderzoek

Binnen de organisatie hanteert 75% van de respondenten een klachtenprocedure. De afhandeling van klachten gebeurt gemiddeld binnen 5 werkdagen. Hier zijn de accountmanagers, afdeling verkoop, verantwoordelijk voor. Tevens heeft 61% van de organisaties een doelstelling om klachten te minderen. Hoe de doelstelling getoetst wordt zonder het uitvoeren van een klantentevredenheidsonderzoek is onduidelijk.



Figuur 9. Doelstelling klachtenvermindering

5. Conclusie

Het B2B bedrijfsleven spreekt al van een klant wanneer deze ooit iets van de organisatie heeft gekocht. Van al deze klanten wordt alleen de basisinformatie vastgelegd. Naast de algemene gegevens van klanten, zoals de NAW-gegevens en de naam van de contactpersoon, wordt er geen informatie over de klant zelf vastgelegd. Denk hierbij aan de branche, de functie van de contactpersoon, voornaam of het type persoon. Dit komt niet door het gebrek aan bepaalde systemen. Bijna iedereen is in het bezit van een administratief systeem en tweederde heeft ook een CRM-systeem. Sterker nog, maar liefst 62% vindt CRM onmisbaar voor goed relatiebeheer. Waarom wordt dan niet alle klanteninformatie vastgelegd? CRM wordt nog altijd voornamelijk ingezet als registratiesysteem voor individuele klanten. NAW-gegevens worden ingevoerd en bezoekrapportages verwerkt. Maar op macroniveau wordt er weinig tot niets met de beschikbare informatie gedaan.

Klanten worden door organisaties ingedeeld op regio en vaak ook nog verder ingedeeld naar belangrijkheid op basis van klantwaarde. Als ze naar belangrijkheid worden ingedeeld, worden ze volgens de respondenten ook verschillend benaderd. Hiervoor zijn echter geen regels vastgelegd. Driekwart van de ondervraagden maakt bijvoorbeeld geen gebruik van een klantcontact-matrix waarin exact is aangegeven hoe vaak en op welke manier een klant moet worden benaderd.

De meerderheid van de respondenten vindt klantbehoud belangrijker dan de acquisitie van nieuwe klanten. Dat ze dit daadwerkelijk vinden, is niet te zien aan de verdeling van het marketingbudget. Het is verbijsterend dat minder dan 10% van het marketingbudget wordt besteed aan bestaande klanten. Dit is wel erg weinig, zeker als je na gaat dat 80% vindt dat goed relatiebeheer extra omzet oplevert.

Van de respondenten zegt 70% dat zij inzicht in klantwaarde en klantverloop hebben. Tevens vindt 75% het eenvoudig om omzetgroei bij klanten te realiseren. Eenderde van de respondenten geeft echter aan geen inzicht te hebben in cross-sell mogelijkheden. Dit betekent dat het inzicht dat ze zeggen te hebben over klantwaarde niet wordt gebruikt voor het creëren van meer omzet door middel van cross-sell. Hoe de omzetgroei bij de bestaande klanten dan wordt gerealiseerd, wordt niet duidelijk.

Van de organisaties maakt 78% geen gebruik van klantenanalyse tools om zaken als klantwaarde, klantverloop en resultaten per accountmanager in kaart te brengen. Het inzicht dat organisaties zeggen te hebben wordt dus niet uit "business intelligence software" gehaald.

Zoals hierboven reeds aangegeven vindt de meerderheid van de respondenten klantbehoud belangrijker dan de acquisitie van nieuwe klanten. Toch moeten we constateren dat eenderde van de organisaties nooit een klanttevredenheidsonderzoek uitvoert. De organisaties die dit wel doen, voeren dit vaak zelf uit, waarbij de uitkomsten niet op strategisch niveau worden geanalyseerd. Het is dan opmerkelijk dat de respondenten wel menen te weten waarom de klant voor hun heeft gekozen, namelijk vanwege de kwaliteit en service.

Gelukkig heeft 61% van de respondenten wel een doelstelling om het aantal klachten te verminderen. Helaas wordt het aantal klachten niet vastgelegd en geanalyseerd.

Al met al moeten we constateren dat er een enorm gat gaapt tussen wat de ondernemers vinden en wat ze doen. Bijna iedereen realiseert zich hoe belangrijk klanten zijn en dat er binnen het klantenbestand nog voldoende verkoopmogelijkheden liggen. In de praktijk blijkt echter dat hier niet naar wordt gehandeld. De mogelijkheden van de CRM-systemen worden niet optimaal benut. De systemen worden vrijwel uitsluitend ingezet om te registreren. Een structurele analyse en het in kaart brengen van verkoopmogelijkheden wordt al helemaal niet gedaan. Ondanks alle nieuwe technieken en de toenemende informatiebehoefte is vrijwel niets veranderd de afgelopen jaren. Nog altijd wordt er gestuurd op gevoel en niet op feiten. Dit is gevaarlijk voor de continuïteit van de onderneming en bovendien laten ondernemers enorm veel verkoopkansen onbenut bij hun klanten.

6. Literatuurlijst

De Vries, W. & Dekker, N. (2007). Strategie voor dienstverleners. Groningen, Wolters-Noordhoff.

Peppers en Rogers Group (2008). Spannend jaar voor klantenrelaties. Telecommerce [On-line]. Geraadpleegd op 19 februari 2008, van: <http://telecommerce.nl/onderwerpen/nieuws.asp?id=9985>.

QAS (2008). Wel verlies geen actie. Telecommerce [On-line]. Geraadpleegd op 19 februari 2008, van: <http://telecommerce.nl/onderwerpen/nieuws.asp?id=10147>.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review.

7. Bijlagen

7.1 Enquête Relatiebeheer

Het behouden van klanten en het sturen op klantwaarde zijn momenteel zeer actuele onderwerpen. Via deze enquête proberen wij meer inzicht te krijgen hoe de Business to Business markt omgaat met relatiebeheer. Door middel van de uitgekomen resultaten zullen deze geïnterpreteerd worden in een desbetreffende onderzoek.

De enquête is geheel anoniem en zal circa 5 à 7 minuten duren.

Algemeen

1. Op welke markt richt uw organisatie zich? Meerdere antwoorden mogelijk.
 - Business to Business nationaal
 - Business to Business internationaal
 - Business to Consumer nationaal
 - Business to Consumer internationaal
2. Hoeveel mensen werken er bij uw bedrijf? (gemeten in FTE)
.....
3. Uit hoeveel personen bestaat uw verkoopafdeling (zowel binnen- als buitendienst)? (gemeten in FTE)
.....
4. Uit hoeveel personen bestaat uw marketingafdeling? (gemeten in FTE)
.....

Dit onderzoek gaat over klantbeheer. De definitie van een klant wordt verschillend geïnterpreteerd.

5. Wanneer spreekt uw organisatie van een klant?
 - Als ze ooit iets hebben gekocht
 - Als er tussen nu en 12 maanden aan gefactureerd is
 - Als er tussen nu en 24 maanden aan gefactureerd is
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt
6. Hoeveel klanten heeft uw organisatie op dit moment?
 - <500
 - 501 - 1000
 - 1001 - 2500
 - 2501 - 5000
 - >5000
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt
7. Hoeveel prospects heeft uw organisatie in de database?
 - Geen
 - <500
 - 501 - 1000
 - 1001 - 2500
 - 2501 - 5000
 - >5000
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

8. Wat is de belangrijkste reden dat klanten voor uw organisatie hebben gekozen?
- Prijs
 - Service
 - Kwaliteit
 - Assortiment
 - Vanwege een aanbieding
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt
9. Hoe wordt de informatie over klanten vastgelegd in uw organisatie? Meerdere antwoorden mogelijk.
- Administratief- / factureringssysteem
 - CRM- / Verkoopinformatiesysteem
 - ERP-systeem
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 9 meerdere antwoorden zijn ingevuld.

- a) Zijn deze systemen aan elkaar gekoppeld?
- Ja
 - Nee
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt
10. Wie is verantwoordelijk voor het invoeren van informatie in uw systemen? Meerdere antwoorden mogelijk.
- Administratie
 - Accountmanagers
 - Afdeling marketing
 - Afdeling logistiek
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

Informatie over klanten

11. Welke informatie legt uw organisatie van uw klanten vast? Meerdere antwoorden mogelijk.
- NAW-gegevens
 - Telefoon, fax en algemeen e-mailadres
 - Naam contactpersoon
 - Welke producten ze kopen
 - Bestelfrequentie
 - Tariefafspraken
 - Branche waarin het bedrijf actief is
 - Aantal medewerkers
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 11 naam contactpersoon is ingevuld.

- a) Welke informatie legt uw organisatie van uw contactpersoon vast? Meerdere antwoorden mogelijk.
- Functie
 - Titel
 - Voornaam
 - Persoonlijk e-mailadres
 - Geboortedatum
 - Type (prijskoper, innovatief, rationeel e.d)
 - Hobby's
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

Klantgegevens

12. Wat voor type verkopers heeft uw organisatie in dienst? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Nieuw-verkopers
- Relatiebeheerders
- Accountmanagers (zowel nieuw-verkoop als relatiebeheer)
- Key-accountmanagers
- Verkoop binnendienst
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

13. Hoe zijn bij uw organisatie de klanten verdeeld / ingedeeld? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Niet ingedeeld
- Per regio
- Op omzet
- Op product(groep)
- Per soort klant
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Veel organisaties hebben hun klanten ingedeeld / gesegmenteerd. Bijvoorbeeld op goud, zilver en brons of a, b en c.

14. Heeft uw organisatie klanten gesegmenteerd?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 14 ja is ingevuld.

15. Worden deze segmenten verschillend benaderd?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt.

16. Hoe houdt uw organisatie de gegevens in de klantendatabase actueel? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Niet
- Extern bureau
- Telefonische screening
- Verwerking postretouren
- Via eigen organisatie (verkopers e.d.)
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

17. Met welke frequentie actualiseert uw organisatie zijn klantendatabase?

- Niet
- 1 x per week
- 1 x per maand
- 1 x per half jaar
- 1 x per jaar
- 1 x per 5 jaar
- Anders, namelijk....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Klantenrelatie

18. Op welke wijze onderhoudt uw organisatie contact met de klanten? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Persoonlijk bezoek
- Telefonisch contact / service calls
- (elektronische) Nieuwsbrief
- Direct mail
- Relatiedag
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Veel bedrijven maken gebruik van een indeling die aangeeft wat de contactfrequentie per klant moet zijn. Dit houdt in hoeveel bezoeken moeten worden afgelegd, hoeveel telefoontjes etc.

19. Werkt u met een dergelijke klantcontact-matrix?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

20. Hoe vaak wordt één klant gemiddeld per jaar bezocht door een accountmanager?

- Geen
- 1 x per jaar
- 2 x per jaar
- 3 x per jaar
- 4 x per jaar
- Anders, namelijk....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

21. Hoeveel procent van het marketingbudget in uw organisatie wordt besteed aan klanten/relatiebeheer?
- <10%
 - 10% - 25%
 - 25% - 50%
 - >50%

Analyses

22. Wie is binnen uw organisatie verantwoordelijk voor de klantanalyse? Meerdere antwoorden mogelijk.
- Doen geen analyse
 - Afdeling Business Intelligence
 - Afdeling Marketing
 - Afdeling Verkoop
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

23. Maakt u gebruik van Business Intelligence of Business Analysis tools?
- Nee
 - Business Intelligence
 - Business Analysis
 - Beiden
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 23 Business Intelligence, Business Analysis of Beiden is ingevuld.

- a) Welke tools gebruikt u? Meerdere antwoorden mogelijk.
- BizzScore Suite
 - Oracle Enterprise
 - Qlikview
 - Sap NetWeaver
 - Uniqa
 - WebFocus
 - Anders, namelijk.....
 - Weet niet / wil niet zeggen
 - Tussentijds afgehaakt

24. Heeft u inzicht in:

	Ja	Nee	Weet niet
Klantwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lifetime value (levensduur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantverloop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-sell mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultaten per accountmanager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosten per order	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Churn ratio*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Churn ratio is het aantal klanten dat een organisatie kwijt raakt binnen een bepaalde periode.

25. Hoe vaak analyseert uw organisatie de klantgegevens?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Jaarlijks
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Tevredenheidsonderzoek

Het is belangrijk te weten hoe klanten over uw organisatie denken. Of ze wel of niet tevreden zijn over de producten, service, kwaliteit etc. Dit kan worden onderzocht via een klantentevredenheidsonderzoek.

26. Voert uw organisatie klantentevredenheidsonderzoek uit?

- Nee
- Ja, na iedere levering
- Ja, 1 x per half jaar
- Ja, 1 x per jaar
- Ja, 1 x per 2 jaar
- Anders, namelijk....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 26 ja is ingevuld.

a) Op welke wijze voert u dit onderzoek uit?

- Persoonlijk
- Via een telefonische enquête
- Via een online enquête
- Via een schriftelijke enquête
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 26 ja is ingevuld.

b) Voert u dit onderzoek zelf uit of besteedt u dit uit?

- Zelf
- Wordt uitbesteed
- Anders, namelijk....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

27. Weet u waarom uw klanten weggaan / opzeggen?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Klachtenmanagement

28. Bestaat er een klachtenprocedure binnen uw organisatie?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Alleen stellen indien op vraag 28 ja is ingevuld.

a) Worden de klachten geregistreerd?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

29. Binnen hoeveel dagen dient een klacht te worden afgehandeld?

- Binnen 2 werkdagen
- Binnen 5 werkdagen
- Binnen 10 werkdagen
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

30. Wie is er verantwoordelijk voor de klachtenafhandeling?

- Afdeling verkoop
- Afdeling services
- Afdeling klachten
- Anders, namelijk.....
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

31. Heeft uw organisatie een doelstelling om het aantal klachten te verminderen?

- Ja
- Nee
- Weet niet / wil niet zeggen
- Tussentijds afgehaakt

Stellingen:

Ter afsluiting volgt een aantal stellingen. Kunt u hier uw mening over geven?

“CRM is onmisbaar voor goed relatiebeheer.”

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

“Het belang van CRM wordt zwaar overschat.”

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

“Goed relatiebeheer levert extra omzet op.”

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

"Omzetgroei bij klanten is moeilijk te realiseren."

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

"Klanten worden slecht beheerd in het bedrijfsleven."

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

"Klantbehoud is belangrijker dan de acquisitie van nieuwe klanten."

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

"Persoonlijk contact met de klant is cruciaal als het gaat om klantbehoud."

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Opmerkingen

Heeft u nog enige op- of aanmerkingen?

.....

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw medewerking. De gegevens worden opgeslagen. Als u het onderzoek wilt ontvangen kunt u alsnog de onderstaande gegevens invullen.

Naam:

Functie:

E-mailadres:

Gegevens bedrijf

Naam bedrijf :

Adres:

Postcode:.....

Woonplaats:.....

Telefoon:

Fax: