

**ERNIE VAN DOOREN EN  
KLAAS TUITJER**



*Ernie van Dooren is werkzaam als partner bij en algemeen directeur van Q-Consult te Arnhem.*

WEBSITE: [www.qconsult.nl](http://www.qconsult.nl)  
E-MAIL: [ed@qconsult.nl](mailto:ed@qconsult.nl)

*Klaas Tuitjer is organisatieadviseur, mededirecteur van Het Ontwikkelaarsgilde te Soest en geassocieerd partner bij Northedge BV. Hij is tevens redactielid van 'Management Tools'.*

WEBSITE: [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl)  
E-MAIL: [klaastuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:klaastuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

# VRAAG HET DE KLANT

## Een klanttevredenheidsonderzoek opzetten

**Wat klanten van u verwachten en hoe ze uw producten en diensten waarderen, is essentieel voor het verbeteren van kwaliteit. Of u nog steeds aan de eisen van uw klant voldoet, kunt u maar op één manier te weten komen: vraag het hem. Dit artikel gaat over het opzetten van een klanttevredenheidsonderzoek. Aan de hand van het stappenplan kunt u beargumenteerd de juiste keuzes maken.**

Er zijn diverse manieren om klanttevredenheid<sup>1</sup> te meten. Veel managers denken bij een klanttevredenheidsonderzoek vooral aan een enquête. Dit is uiteraard een goede meetmethode, maar vaak ook tijdrovend en kostbaar. We laten u in dit artikel kennismaken met andere mogelijkheden om onderzoek te verrichten. Vaak kunt u daarbij gebruikmaken van gegevens die al binnen uw organisatie aanwezig zijn of die voor andere doeleinden worden verzameld.

### Klanttevredenheid

Het is moeilijk om aan de toenemende eisen en wensen van klanten te voldoen. Een klant baseert zijn mening op zijn wensen en verwachtingen. Het meten van de verwachtingen en het verifiëren of aan die verwachtingen wordt voldaan, kan via een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Het KTO richt zich op drie elementen: het product of de dienst, de service en de prijs. Of u nog steeds aan de eisen van uw klant voldoet, kunt u maar op één manier te weten komen: vraag het de klant.

### Waarom meten?

Er zijn diverse redenen om klanttevredenheid te meten en te verhogen.

- Tevreden klanten zorgen voor extra omzet. Doordat zij klant blijven, maar ook door de positieve mond-tot-mondreclame waarvoor zij zorgen.
- Tevreden klanten hebben een gunstige invloed op het werkklimaat. En dit verhoogt weer de motivatie om op een prettige wijze om te gaan met uw klanten.
- Verschillende kwaliteitssystemen (ISO, INK-managementmodel en QS 9000) stellen dat organisaties de mening van hun klanten moeten meten.
- Bij het opstellen van nieuwe beleidsplannen over diensten of producten is het van belang dat de wensen en behoeften van klanten bekend zijn.

Door klanttevredenheid te meten krijgt u inzicht in de aspecten waarop uw klant u beoordeelt en de wijze waarop u zijn verwachtingen kunt beïnvloeden.

vloeden. Het geeft een basis om verbeteringen te benoemen en te realiseren die de tevredenheid van klanten verhogen.

De tevredenheid van klanten is een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van de organisatie. Inzicht in de klanttevredenheid kunt u eenvoudig omzetten in concrete verbeteringen van de dagelijkse dienstverlening. U kunt dit inzicht met behulp van een KTO verkrijgen. Door behalve de tevredenheid van klanten over verschillende zaken ook het belang ervan in kaart te brengen, wordt eveneens duidelijk welke aspecten de meeste aandacht verdienen. We kunnen de volgende onderzoeksvormen onderscheiden:

- Klantenbijeenkomsten/workshops/focusgroepen.
- Steekproef door middel van enquêtes.
- Diepte-interviews.
- Een combinatie van de drie methoden.

### 1. Klantenbijeenkomsten

Klantenbijeenkomsten zijn sessies of workshops waarbij vertegenwoordigers van een klantgroep bij elkaar komen. Aan de orde komen alle aspecten die voor hen van belang zijn en men geeft een gezamenlijk oordeel over de 'tevredenheidsbeleving'. Door een samenspraak tussen afnemers en aanbieders wordt het mogelijk om ter plekke een gezamenlijk beeld te vormen over de kwaliteitsprestatie van de organisatie. Gezamenlijk kan worden nagedacht over welke concrete verbeterpunten moeten worden uitgevoerd om de kwaliteitsbeleving te vergroten. Meestal worden er zeer veel verbeterpunten geïnventariseerd.

Een nadeel van deze methode is dat deelnemers vaak hun eigen vooroordelen, waarneming en beleving meenemen en niet die van hun totale organisatie of doelgroep. Zijn meerdere deelnemers erg negatief,

dan is het moeilijk om tot een objectief beeld te komen. Een ander nadeel is dat men vaak hoge verwachtingen heeft met betrekking tot de daadwerkelijke verbeteracties. De haalbaarheid wordt meestal niet in de sessies meegenomen. Een deel van de nadelen kunt u wegnemen door te werken via een klankbordgroep of focusgroep. Met deze vorm wordt de sessie beperkt tot maximaal zestien deelnemers die een beperkt aantal – van tevoren vastgestelde – thema's of onderwerpen aan de orde stellen. Een procesbegeleider heeft de rol om de deelnemers door de thema's te leiden.

### 2. Enquêtes

Als er sprake is van een grote groep klanten/afnemers, en als men van mening is dat een zo groot mogelijk en representatief aantal hun beleving kenbaar moet kunnen maken, dan is een enquête het meest gebruikte instrument. Een enquête is betrouwbaar als een representatieve steekproef wordt gehouden uit het doelgroepenbestand. Vragenlijsten worden ontwikkeld en de afname kan elektronisch (via e-mail), per post of door interviews (telefonisch of face-to-face) geschieden. De vragen zijn meestal in multiple-choicevorm opgesteld.

Een onderzoek naar de tevredenheid van klanten moet betrouwbare informatie opleveren. Maar wanneer is een steekproef representatief en daarmee het onderzoek betrouwbaar? Vijf personen ondervragen terwijl er een klantenbestand is van tweeduizend personen, geeft natuurlijk geen goed beeld. Maar uit tijds- en kostenoverwegingen kan ook niet de gehele populatie worden onderzocht. De regels voor het berekenen van een steekproefomvang zijn erg complex. In dit artikel gaan we niet in op deze theoretische

### Klantenbijeenkomsten

In dit hele traject stellen we doorlopend de vragen: 'Wat willen onze klanten en hoe veranderen hun behoeften?' We lichten een aantal manieren toe om deze informatie te krijgen:

- *Gebruikersgroepen.* Een kleine groep klanten is een aantal keren per jaar aanwezig bij bijeenkomsten over toekomstig aan te bieden diensten en producten en bedrijfsplannen en geven hierop hun reactie.
- *Omgekeerde seminars.* Een speciaal daarvoor uitgenodigde klant spreekt de medewerkers van de organisatie toe tijdens een bijeenkomst. De klant vertelt bijvoorbeeld over zijn beleving en beantwoordt vragen van de medewerkers.
- *Groepsdiscussie.* Onder leiding van een interviewer, voeren acht tot twaalf klanten aan de hand van gespreksonderwerpen een discussie over een van tevoren uitgewerkte probleemstelling. De deelnemers moeten elkaar vertrouwen om vrijuit hun mening te kunnen ventileren. De discussies geven een diepgaand beeld van de mening, voorkeuren, behoeften, verwachtingen en tevredenheid van de klant. Op basis van meerdere gesprekken krijgen we inzicht in klantensegmenten en klantengroepen.
- *Panel.* Een vaste groep klanten wordt met een bepaalde regelmaat benaderd om reacties op producten of diensten te geven. De deelnemers aan het panel moeten af en toe vervangen worden door nieuwe mensen om de objectiviteit te waarborgen.

### journalinks.be

Ga voor een nauwkeurige indicatie voor het berekenen van de steekproefgrootte naar: [www.journalinks.be/steekproef](http://www.journalinks.be/steekproef).

regels en formules. Voor een grove indicatie van de steekproefomvang kunt u tabel 1 gebruiken.

Een nadeel van een enquête is dat het nogal wat voorbereidings- en verwerkingsinspanningen met zich meebrengt. De vragenlijst dient goed doordacht te zijn samengesteld en de echte enquête dient te worden voorafgegaan door een proefenquête, omdat validiteit en betrouwbaarheid moeten worden vastgesteld. Een ander nadeel is dat het van tevoren moeilijk is in te schatten wat het responspercentage zal zijn.

Een enquête zoals in bovengenoemd voorbeeld gebeurt bij voorkeur gestratificeerd, omdat de gebruikers onder te verdelen zijn in eigen studenten, studenten van hogescholen in de stad en medewerkers van de universiteit. Dat wil zeggen, dat van tevoren een indeling wordt gemaakt per doelgroep (geleding) en dat ervoor wordt gezorgd dat een gelijk aantal per doelgroep de enquête heeft ingevuld. Hiermee wordt voorkomen dat een bepaalde geleding oververtegenwoordigd is en de resultaten te veel beïnvloeden.

### 3. Diepte-interviews

Bij diepte-interviews worden klanten (vertegenwoordigers van doelgroepen) bezocht of komen ze langs bij de interviewer voor een gesprek van circa twee uren. Vragen bij diepte-interviews zijn open maar meest-

Populatiegrootte		Steekproefomvang
2 tot en met	8	2
9 tot en met	15	3
16 tot en met	25	5
26 tot en met	50	8
51 tot en met	90	13
91 tot en met	150	20
151 tot en met	80	32
281 tot en met	500	50
501 tot en met	1.200	80
1.201 tot en met	3.000	125
3.201 tot en met	10.000	200
10.001 tot en met	35.000	315
35.001 tot en met	150.000	500
150.001 tot en met	500.000	800
500.001 en meer		1.250

Tabel 1. Grove indicatie steekproefomvang

al van tevoren op thema's of onderwerpen geselecteerd. Tijdens het gesprek kunnen geïnterviewden in alle openheid met de interviewer van gedachten wisselen over wat zij belangrijk vinden in de relatie afnemer/leverancier.

Uiteraard is – net als de enquête – het diepte-interview vertrouwelijk en dient de anonimiteit te zijn gewaarborgd. Meestal maakt men gebruik van een deskundige externe interviewer. De interviewverslagen vormen de basis voor een rapportage en een advies waarvoor de deskundige verantwoordelijk is.

Het voordeel van een diepte-interview is dat de meeste mensen het bezoek en de aandacht zeer waarderen en bereid blijken mee te denken over kwaliteitsverbetering. Een ander voordeel dat daarmee samenhangt, is dat het opkomstpercentage bijna 100 procent is. Een nadeel is dat niet iedereen kan worden geraadpleegd vanwege de tijdsbesteding voor interviews.

### 4. Combinatie

Een steekproef is een kwantitatieve methode, terwijl een focusgroep en een diepte-interview kwalitatief van aard zijn. Als extra ondersteuning van de kwantitatieve resultaten van een enquête biedt het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld in de vorm van diepte-interviews, toegevoegde waarde. Het inzicht in de (on)tevredenheid kan verder worden uitgediept door in kwalitatief onderzoek in te gaan op de achterliggende redeneringen en motivaties.

### Keuze onderzoeksmethode

Een KTO is over het algemeen kwantitatief van aard, als het bestand bestaat uit een grote hoeveelheid klanten. De keuze voor de methode hangt af van het type bedrijf en de aanwezige klanteninformatie. Afhankelijk van het aantal klanten

### Case KTO bij een politiedistrict

Een politiedistrict wil graag weten hoe de samenwerkingspartners de kwaliteit van de samenwerking beoordelen. De klantencategorieën bestaan uit organisaties als:

- gemeenten en brandweerkorpsen in het werkgebied;
- maatschappelijke instellingen en hulpverlening (waaronder scholen, de Riagg, ambulance- en gezondheidsdiensten);
- wijkverenigingen en doelgroepvertegenwoordigers (ouderen en jongeren);
- het openbaar ministerie waaronder de penitentiaire inrichtingen.

Eerst zijn er diepte-interviews gehouden, daarna paneldiscussies met vertegenwoordigers van de doelgroepen. Om op basis van scores op de kwaliteitskenmerken gericht verbeteringen te kunnen doorvoeren in de eigen organisatie is een interpretatiekader nodig.

### Kwaliteitskenmerken

Vanuit het gestelde doel zijn de volgende subvragen relevant.

1. *Inhoud.* Is men tevreden over de producten en diensten? Het gaat dan bijvoorbeeld om:
  - het beleidsproces en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen;
  - de beleidsinhoud en het daaruit voortvloeiende pakket aan producten en diensten;
  - de toegevoegde waarde voor het eigen beleid en de uitvoering;
  - de kwaliteit van de producten en diensten in technische zin (voldoen aan specificaties en/of dienstverleningsovereenkomsten).
2. *Proces.* Hoe wordt de procesrelatie/organisatie ervaren met het politiedistrict? Dit wordt onderzocht door inzicht te krijgen in onder meer:
  - duidelijkheid over de aanspreekfunctie;
  - de kwaliteit van de samenwerking;
  - de professionaliteit van de organisatie;
  - de kwaliteit, deskundigheid en professionaliteit van de medewerkers;
  - de vervlechting met de eigen processen.
3. *Gedrag.* Hoe wordt de service ervaren? Dit wordt onderzocht via onder meer de volgende aspecten.
  - De (telefonische) bereikbaarheid.
  - Het maken en nakomen van afspraken.
  - De bejegening, dienstbaarheid en klantvriendelijkheid.
  - Duidelijkheid en snelheid van handelen.
  - Nazorg en afhandeling van klachten.
4. *Toegevoegde waarde.* Hoe ziet men de prijs in relatie tot de kwaliteit? Vragen gaan onder meer over:
  - de jaarlijkse bijdrage in relatie tot de toegevoegde waarde (bijvoorbeeld gemeentelijke subsidies op het gebied van leefbaarheid en veiligheid in de wijk);
  - de kosten van de samenwerking (de noodzakelijke investeringen/inspanningen) in relatie tot de effecten.

Deze zogeheten kritische kwaliteitskenmerken zijn eigenschappen van een product, dienst of proces die de stakeholders meenemen in hun kwaliteitsoordeel. De kenmerken worden in een context geplaatst waarin de stakeholders ze herkennen. Daarbij is ernaar gestreefd een definitie aan de kenmerken toe te kennen die recht doet aan de verschillende stakeholders. Daartoe worden enkele interviews gehouden (maximaal 5 per doelgroep).

Voor deze combinatie is gekozen omdat een uitgebreide enquête niet zinvol is gezien de omvang van de directbetrokkenen binnen de instanties en omdat diepgaande kennis nodig is om een beargumenteerd oordeel te geven over de kwaliteit van de samenwerking en mogelijke verbeteringen.

### Voorbeeld: Enquête sporters universitair sportcentrum

Een sportcentrum van een universiteit wil de tevredenheid van zijn gebruikers meten over de door hem aangeboden sporten, verstrekte hulpmiddelen en dienstverlening (waaronder een sportkantine). Er is een klantenbestand van 1700 sporters die – binnen de leeftijdscategorie – normaal verdeeld is. De te verwachten respons is 55 procent (gebleken uit eerder onderzoek).

*Vraag:* hoeveel mensen moeten nu worden aangeschreven om een betrouwbaar beeld te kunnen geven over de klanttevredenheid?

*Antwoord:* in tabel 1 zien we bij 1700 een steekproefomvang van 125. Er moeten minimaal 125 reacties terugkomen bij een responspercentage van 55.

$$\frac{125}{55} \times 100 = 227,273 \text{ (dit moet naar boven worden afgerond)}$$

Het sportcentrum moet dus minimaal 228 sporters benaderen om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen over de tevredenheid van zijn klanten.

### Standaardvragenlijst

Organisatie- onderdeel	Kies er 10 in volgorde van belang (1-10) 10 = belangrijkste, 1 = minst belangrijk						Rapportcijfer tevredenheid 10 = zeer tevreden, 1 = zeer ontevreden						Aantal personen*	Belang	Gemiddeld rapportcijfer
	1	2	3	4	5	enz.	1	2	3	4	5	enz.			
<b>KLANT</b>															
Wachttijd															
Afhandelingstermijn															
Hulpvaardigheid															
Foutloosheid															
Betrouwbaarheid															
Duidelijkheid															
Prijs															
Uiterlijk (presentatie)															
Uitstraling															
Inrichting															
Sfeer															
Actualiteit															
Beschikbaarheid															
Garantie															
Uniformiteit															
Snelheid															
Begrijpelijkheid															
Beknoptheid															
Bereikbaarheid															
Toegankelijkheid															
Efficiency															
Continuïteit															
Privacy															
Geborgenheid															
Respect															
Dienstbaarheid															
Creativiteit															
Deskundigheid															
Professionaliteit															
Meedenken															
Vriendelijkheid															
Veiligheid															
Flexibiliteit															

### Stappenplan

Fase	Stappen
1. Oriëntatiefase	<ol style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksvraag.</li> <li>De aanleiding en doelstelling vaststellen.</li> <li>Draagvlak creëren.</li> <li>Doelgroep bepalen.</li> <li>Vaststellen wie het onderzoek gaat uitvoeren.</li> </ol>
2. Vooronderzoek	<ol style="list-style-type: none"> <li>Het opstellen en analyseren van het vooronderzoek bij een beperkt aantal klanten.</li> <li>Inzicht krijgen in de beleving van de klant en de eisen en wensen van de klant bepalen.</li> </ol>
3. Onderzoeksmethode	<ol style="list-style-type: none"> <li>Klantenbijeenkomsten/workshops/ focusgroepen.</li> <li>Steekproef door middel van enquêtes.</li> <li>Diepte-interviews.</li> <li>Combinatie.</li> </ol>
4. Ontwikkeling van de vragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Standaardvragenlijst.</li> <li>Modificaties.</li> <li>Eigen vragenlijst.</li> </ol>
5. Analyse van de resultaten	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gegevens rubriceren.</li> <li>Analyseren met bijvoorbeeld SPSS of Excel.</li> <li>Conclusies en aanbevelingen.</li> <li>Rapportage.</li> </ol>
6. Het onderzoek zelf	<p>Terug naar de onderzoeksvraag</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kijk naar verbanden.</li> <li>■ Breng trends in beeld.</li> <li>■ Relateer trends aan ontwikkelingen.</li> <li>■ Zorg voor een grafische presentatie van de resultaten.</li> </ul>
7. Actieplan tot verbetermaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De acceptatie van veranderingen is groter als medewerkers mogen meewerken aan de voorbereiding.</li> <li>■ Het eindresultaat wordt beter als verschillende medewerkers/functies hun kennis en vaardigheden combineren.</li> <li>■ De veranderingsgezindheid wordt bevorderd als medewerkers en leidinggevendend actief betrokken worden bij het gehele proces.</li> </ul>

dat men heeft, worden alle klanten bij het onderzoek betrokken of wordt uit het klantenbestand een representatieve steekproef getrokken. Het onderzoek zelf kan betrekking hebben op specifieke producten, maar ook op de dienstverlening van een organisatie.

### Standaardvragenlijst

Meestal wordt een specifiek instrument ontwikkeld en getest dat vaker kan worden gebruikt. Het is niet handig om telkens opnieuw het wiel uit te moeten vinden. Dat betekent wel dat er een instrument beschikbaar moet zijn waarmee de doelgroep tevredenheid en/of de klanttevredenheid valide, nauwkeurig en betrouwbaar wordt gemeten en dat meerdere keren door diverse organisaties kan worden gebruikt. Wij hebben een vragenlijst ontwikkeld waar vrijwel alle dienstverlenende organisaties gebruik van kunnen maken. Dienstverlenende bedrijven worden beoordeeld op basis van de kritische kwaliteitskenmerken. In het kader *Standaardvragenlijst* is een voorbeeld gegeven. Een uitgebreide vragenlijst treft u aan in de Management Tools Base.

De kritische kwaliteitskenmerken zijn vertaald in een standaardvragenlijst. De vragenlijst wordt, na overleg met klant, getoetst op de uitgangspunten die nodig zijn om de resultaten statistisch verantwoord te bewerken en wordt vervolgens getest op bruikbaarheid, nauwkeurigheid en begrijpelijkheid. In de vragenlijst is bovendien ruimte

gecreëerd om opmerkingen en/of specifieke vragen te noteren.

### Methode van verspreiding en inname

Als veldwerkmethode kunnen we kiezen uit postverzending, verzending per e-mail en toegang tot een website. Tegenwoordig is verzending per post niet meer gebruikelijk, maar wordt gekozen voor het uitzetten van schriftelijke vragenlijsten via de e-mail. Soms is het echter niet mogelijk om e-mailadressen van potentiële respondenten te verkrijgen. Dan is toegang tot een website een goede methode. De website moet wel gemakkelijk toegankelijk zijn en er moet een wervende communicatie en promotie zijn om de doelgroep te stimuleren de website te bezoeken.

De methodiek via de e-mail heeft als voordeel dat zij de respondent de gelegenheid geeft de lijst in te vullen op een tijdstip dat hem het best uitkomt. Bovendien biedt een schriftelijke lijst de mogelijkheid bepaalde zaken nader toe te lichten. Een nadeel van deze methodiek is de te verwachten hoge non-respons. Om dit te voorkomen worden potentiële respondenten via een vooraankondiging uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. Natuurlijk gaat er een wervende elektronische begeleidingsbrief mee met de lijst waarin het gemeenschappelijke belang van het onderzoek wordt benadrukt.

### Stappenplan: aanpak van het KTO

Belangrijk bij het meten van klanttevredenheid is een planmatige aanpak van het voorbereiden, opzetten en uitvoeren van het onderzoek. We gebruiken daarvoor het stappenplan (zie kader pagina 11).

#### Noot

1. Afhankelijk van de organisatie kunt u het begrip klanten-, doelgroep- en/of stakeholderstevredenheid gebruiken.

#### LITERATUUR

- Olaf van den Berg en Ernie van Dooren, *Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid*, Kluwer, 2002.
- Jean-Pierre Thomassen, *Waardering door klanten: klantenmanagement als fundament voor totale kwaliteit*, Kluwer, 1998.

### Standaardvragenlijst voor klanttevredenheids-onderzoek

In de Management Tools Base vindt u een standaardvragenlijst voor klanttevredenheidsonderzoek, ontwikkeld door Het Ontwikkelaarsgilde te Soest. U kunt de vragenlijst gratis downloaden en gebruiken.

Tegen een geringe vergoeding kunt u het onderzoek ook elektronisch laten uitvoeren. Nadat u een specifiek voor uw klanten bestemde toegangscode heeft aangevraagd op [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl) kunnen uw klanten op deze website op 'Klanttevredenheidsonderzoek' klikken, de code invullen en de vragen beantwoorden. Na een invulperiode van bijvoorbeeld 1 week krijgt u vervolgens de uitkomsten via de mail toegezonden.

## Samenvatting

*Wat klanten van u verwachten en hoe ze uw producten en diensten waarderen is essentieel voor de verbetering van de kwaliteit. En u kunt maar op één manier te weten komen of u nog steeds aan de eisen van uw klant voldoet: vraag het hem. U maakt kennis met de mogelijkheden om onderzoek te verrichten, waarbij u gebruik kunt maken van gegevens die al binnen uw organisatie aanwezig zijn of voor andere doeleinden verzameld worden. Aan de hand van een stappenplan kunt u het klanttevredenheidsonderzoek opzetten en vormgeven.*



Meer lezen over deze thematiek? Zie in de Management Tools Base de volgende artikelen:

- Zin en onzin van klanttevredenheid, Jean-Pierre Thomassen
- Hoe tevreden is uw klant? Klanttevredenheid meten en monitoren in de praktijk, Nico Lemmens
- Standaardvragenlijst klanttevredenheidsonderzoek