



DE ACHT BELANGRIJKSTE GEDRAGINGEN VOOR HET VERHOGEN VAN KLANTLOYALITEIT

Sleutelgedragingen voor langdurige klantenrelaties

Deze Quick Insight, gericht op het verhogen van klantloyaliteit, onderzoekt de acht cruciale gedragingen die essentieel zijn voor het koesteren van langdurige klantrelaties in hoogpresterende organisaties (HPO's). Het benadrukt dat klantloyaliteit veel belangrijker is dan louter klanttevredenheid, en licht specifieke medewerkersgedragingen uit die cruciaal zijn voor het versterken van klantloyaliteit en -intimiteit. Deze gedragingen, variërend van servicekwaliteit, empathie, vertrouwen tot responsiviteit, vormen een uitgebreid draaiboek voor organisaties die streven naar het opbouwen van sterke, langdurige relaties met hun klanten. Dit artikel is een waardevolle bron voor organisaties die strategieën willen implementeren die niet alleen aan de verwachtingen van klanten voldoen, maar deze overtreffen, wat zorgt voor langdurige loyaliteit en succes.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A. en van der Heijden, B. (2016), "Increasing customer loyalty and customer intimacy by improving the behavior of employees", Journal of Strategy and Management, Vol. 9 Issue 4, pp. 492 – 510.

KEY TAKEAWAYS

-  **Het belang van de klant in een HPO:** In een hoogpresterende organisatie staat de klant altijd op no. 1 wat tot uiting komt in het HPO-kenmerk "Onze organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten." Dit betekent dat in een HPO een sterke nadruk ligt op het ontwikkelen en vasthouden van gedrag van medewerkers dat leidt tot hoge klanttevredenheid en -loyaliteit.
-  **Klantloyaliteit boven tevredenheid:** Het artikel benadrukt dat klantloyaliteit belangrijker is dan louter klanttevredenheid. Terwijl tevredenheid gebaseerd is op geïsoleerde interacties, gaat het bij loyaliteit om het opbouwen van een langetermijnrelatie met de klant. Organisaties profiteren van loyale klanten door positieve mond-tot-mondreclame en de mogelijkheid om hogere prijzen te vragen.
-  **Acht gedragsfactoren voor medewerkerstraining:** Het onderzoek identificeert acht sleutelgedragsfactoren waarop medewerkers zich moeten richten om klantloyaliteit en -intimiteit te verhogen: Servicekwaliteit, Bekwaamheid, Empathie, Behoeftenbegrip, Responsiviteit, Hoffelijkheid, Dienstverleningsmanier, en Vertrouwen. Organisaties moeten hun medewerkers trainen om dit gedrag consistent te vertonen.
-  **Belang van consistentie:** Het is niet genoeg voor medewerkers om deze gedragingen af en toe te tonen. Het artikel benadrukt de noodzaak van consistente, hoogwaardige interacties tussen medewerkers en klanten. Deze consistentie is cruciaal voor het opbouwen van een langetermijnrelatie met klanten en voor de organisatie om gezien te worden als een high-performance organisatie.
-  **Klanttevredenheidsscores kunnen misleidend zijn:** Het artikel waarschuwt dat het uitsluitend vertrouwen op klanttevredenheidsscores gevaarlijk kan zijn. Immers, deze scores zijn gemiddelden en kunnen verbergen dat sommige klanten extreem tevreden zijn terwijl anderen dat niet zijn. Daarom zouden organisaties moeten streven naar consistent hoogwaardige interacties in plaats van uitsluitend te vertrouwen op gemiddelde tevredenheidsscores.



INLEIDING

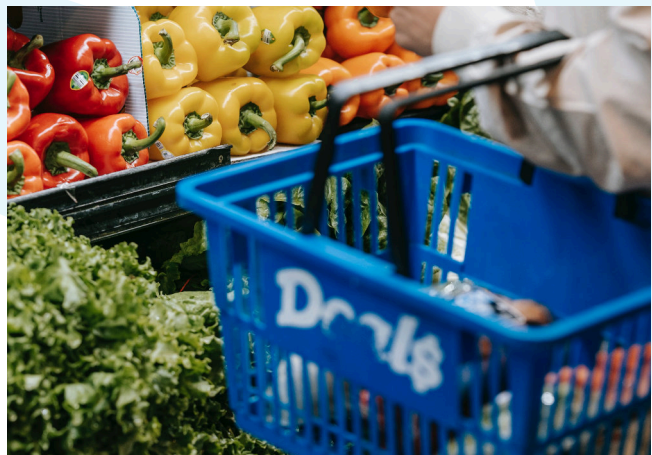
Een van de belangrijkste doelen van elke organisatie is om haar klanten zo goed mogelijk te bedienen. Om dit te bereiken, is het cruciaal dat medewerkers begrijpen dat klanten hun hoogste prioriteit zijn. Zonder tevreden klanten heeft de organisatie geen bestaansrecht. Dit betekent dat medewerkers zich op een manier moeten gedragen die klanten niet alleen op korte termijn tevreden stellen, maar hen ook op lange termijn blijft aantrekken.

Uit studies van de afgelopen tien jaar blijkt dat klantloyaliteit nog belangrijker is dan klanttevredenheid. Terwijl tevredenheid gebaseerd is op een enkele of een paar interacties, gaat het bij loyaliteit om het opbouwen van een blijvende relatie met de klant. Het kunnen behouden van loyale klanten heeft verschillende voordelen voor een organisatie, zoals positieve mond-tot-mondreclame, de mogelijkheid om hogere prijzen te vragen, lagere kosten voor het trainen van medewerkers en minder personeelsverloop, wat allemaal bijdraagt aan hogere winsten.

Hoe leiden medewerkersgedragingen tot klantloyaliteit?

Ten eerste moet de organisatie duidelijk definiëren wat klantloyaliteit betekent, zodat het effectief gemeten en beheerd kan worden. Vervolgens moet de organisatie manieren ontwikkelen om klantloyaliteit te volgen via verschillende prestatie-indicatoren, zoals klanttevredenheidsscores en klachten van klanten. Ten slotte moet de organisatie actie ondernemen op basis van deze indicatoren om de mening van klanten positief te beïnvloeden.

Hoewel veel studies hebben geprobeerd klantloyaliteit te definiëren, is er geen universeel geaccepteerde definitie. Het lijkt beïnvloed te worden door een mix van factoren zoals vertrouwen, ervaren toegevoegde waarde en emotionele betrokkenheid. Een belangrijke factor is klantenintimiteit, wat gaat over het elke keer een goed gevoel geven aan klanten wanneer ze interacteren met de organisatie of het op maat maken van producten en diensten om aan hun specifieke behoeften te voldoen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de



interactie tussen de serviceverlener en de klant de sleutel is tot het bereiken van klantenintimiteit. In academische kringen zijn er veel modellen en schalen om servicekwaliteit te meten, maar deze vangen niet noodzakelijk de specifieke gedragingen die medewerkers moeten tonen om klantenintimiteit en -loyaliteit op te bouwen. Dat levert de centrale vraag van deze studie op: *Welk gedrag moet een medewerker vertonen tijdens interacties met klanten om hen een gevoel van intimiteit te geven, wat dan klantloyaliteit bevordert?*

ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Om te ontdekken welke gedragingen het meest waarschijnlijk leiden tot klantenintimiteit en -loyaliteit, hebben we een enquête uitgevoerd. Deze enquête werd verspreid onder het personeel van een groot mediabedrijf in Nederland, dat bezig was om te transformeren naar een HPO. We vroegen de respondenten terug te denken aan een moment waarop ze uitzonderlijke service ontvingen die hun verwachtingen overtrof. Vervolgens werden ze gevraagd om het belang van specifieke gedragingen die ze observeerden bij de dienstverlenende medewerker tijdens die ervaring te beoordelen. De beoordelingsschaal liep van 1, wat betekent "helemaal niet belangrijk", tot 10, wat betekent "zeer belangrijk". We vroegen hen ook hoe waarschijnlijk het zou zijn dat ze dezelfde organisatie opnieuw zouden kiezen voor toekomstige diensten. Na het statistisch analyseren van de enquêtegegevens, identificeerden we 8 sleutelgedragingen die cruciaal lijken te zijn voor het creëren van een uitstekende klantenervaring. Deze gedragingen staan vermeld in Tabel 1.

Gedragsfactor	Gedragslement
1. Servicekwaliteit	1. De medewerker verleende snelle service
	2. De medewerker verleende nauwkeurige service
	3. De medewerker bood betrouwbare service
	4. De medewerker loste het probleem van de klant snel op
	5. De medewerker loste het probleem van de klant volledig op
	6. De medewerker bood een complete service
	7. De medewerker deed extra moeite om het probleem van de klant op te lossen
	8. De medewerker voerde de service meteen de eerste keer goed uit
	9. De service van de medewerker had veel toegevoegde waarde voor de klant
2. Empathie	10. De medewerker toonde veel begrip voor de situatie van de klant
	11. De medewerker gaf de klant persoonlijke aandacht
	12. De medewerker gaf om de klant
	13. De medewerker vroeg hoe het met de klant ging
	14. De medewerker behandelde de klant zorgvuldig
	15. De medewerker was hartelijk



Gedragfactor	Gedragselement
3. Vertrouwen	16. De mening van de medewerker was eerlijk en betrouwbaar
	17. De medewerker was iemand die de klant kon vertrouwen
	18. De medewerker was iemand met wie de klant een vertrouwensrelatie had
	19. Het gedrag van de medewerker wekte vertrouwen bij de klant
	20. De medewerker zorgde ervoor dat de klant zich veilig voelde in diens transactie met de organisatie
	21. De medewerker was oprecht
	22. De medewerker zorgde ervoor dat de klant zich comfortabel voelde
	23. De medewerker was natuurlijk en oprecht
4. Behoeftenbegrip	24. De medewerker probeerde aan de behoeften van de klant te voldoen
	25. De medewerker hield rekening met wat de klant zei
	26. De medewerker was geïnteresseerd in de behoeften van de klant
	27. De medewerker anticipeerde op de behoeften van de klant
	28. De medewerker vroeg naar de voorkeuren van de klant
	29. De medewerker begreep de behoeften van de klant
	30. De medewerker behandelde de klant als een gewaardeerde klant
	5. Hoffelijkheid
32. De medewerker respecteerde de klant	
33. De medewerker was behulpzaam	
34. De medewerker was attent	
35. De medewerker toonde geduld met de klant	
36. De medewerker ging op een vriendelijke manier om met klachten	
37. De medewerker was beleefd	
38. De medewerker toonde geen irritatie tegenover de klant	
6. Responsiviteit	39. De medewerker reageerde snel op vragen en verzoeken van de klant
	40. De medewerker nam de tijd om de klant van dienst te zijn
	41. De medewerker was direct beschikbaar toen de klant hem/haar nodig had
	42. De medewerker gaf de klant zijn/haar volledige aandacht
	43. De medewerker was volledig betrokken bij de klant
7. Bekwaamheid	44. De medewerker was intelligent
	45. De medewerker was bekwaam
	46. De medewerker gedroeg zich op een professionele manier
	47. De medewerker toonde passie voor zijn/haar werk
	48. De medewerker was deskundig
	49. De medewerker wist wat hij/zij deed
8. Servicemanier	50. De medewerker was vrolijk en opgewekt
	51. De medewerker glimlachte veel
	52. De medewerker had een oprechte gezichtsuitdrukking
	53. De medewerker was enthousiast
	54. De medewerker had een echt gesprek met de klant
	55. De medewerker gedroeg zich niet arrogant
	56. De medewerker had een goede houding

Tabel 1: Overzicht van de gedragfactoren die van invloed zijn op het creëren van klantenintimiteit.



BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN EN WAT ZE BETEKENEN

Ons onderzoek toont aan dat medewerkers die hun gedrag afstemmen op acht specifieke factoren een positieve ervaring voor klanten creëren. Dit verhoogt vervolgens de klantloyaliteit en versterkt de klantenintimiteit. De factoren, gerangschikt naar hun impact op klantloyaliteit, zijn als volgt:

1. **Servicekwaliteit:** Het bieden van snelle, nauwkeurige, betrouwbare en complete service die waarde toevoegt voor de klant.
2. **Bekwaamheid:** Intelligent, deskundig en professioneel zijn, met een passie voor het werk.
3. **Empathie:** Begripvol, zorgzaam, geïnteresseerd en hartelijk zijn.
4. **Behoeftenbegrip:** Luisteren naar en begrijpen wat de klant wil.
5. **Responsiviteit:** Snel reageren op en anticiperen op klantvragen.
6. **Hoffelijkheid:** Klanten met respect behandelen.
7. **Servicemanier:** De algemene manier waarop de service wordt verleend.
8. **Vertrouwen:** Een relatie opbouwen waarin de klant zich gewaardeerd en vertrouwd voelt.

Voor organisaties om te profiteren van deze bevindingen, moeten ze ervoor zorgen dat medewerkers bekwaam zijn en zich richten op het consequent vertonen van deze gedragingen.

CONCLUSIE EN VOLGENDE STAPPEN

Het kennen van deze sleutelgedragingen geeft organisaties een routekaart voor het trainen van hun medewerkers om de verwachtingen van klanten te overtreffen. Maar het is niet genoeg dat deze positieve interacties eenmalige gebeurtenissen zijn. Organisaties moeten streven naar consistentie, ervoor zorgend dat alle medewerkers continu deze impactvolle ontmoetingen kunnen creëren. Dit is cruciaal omdat klanttevredenheidsscores misleidend kunnen zijn. Het zijn gemiddelden die kunnen verhullen dat sommige klanten extreem tevreden zijn terwijl anderen dat niet zijn.



Zoals eerder onderzoek heeft aangetoond, kunnen deze gemiddelden een breed scala aan ervaringen onder klanten maskeren. Daarom is het essentieel voor organisaties om zich te concentreren op consistente, hoogwaardige interacties met klanten. Door dit te doen, kunnen ze de hoogpresterende organisaties worden waar klanten op lange termijn bij willen blijven. Dit stelt organisaties in staat om meer waarde toe te voegen in hun interacties met klanten, waardoor het algehele tevredenheidsniveau wordt verhoogd. Door het begrijpen en toepassen van de acht gedragsfactoren, kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun medewerkers consequent positief zijn in hun interacties met klanten. Dit zal niet alleen klanten loyaal maken, maar hen ook meer geneigd maken om langetermijnrelaties met de organisatie aan te gaan.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.
- ✿ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.
- ✿ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

