

Marketingtest: de ontevreden klant

Er bestaan meerdere, vaak uitgebreide, testen, diagnoses en analyses om te zien hoe marktgericht een organisatie is.^[1-3] Deze test gaat over één aspect van marktgerichtheid: hoe om te gaan met een ontevreden klant? Zolang alles goed gaat is het minder moeilijk om marktgericht te opereren. Maar wat doe je als zaken minder goed gaan? Deze test is een beschrijving van een fictieve situatie naar aanleiding waarvan verschillende reacties mogelijk zijn. Lees de tekst en kies daarna jouw antwoord.

Hoe marktgericht is jouw organisatie?

Stel, je hebt je eigen organisatie jaren geleden vanuit het niets opgebouwd en gemaakt tot wat het nu is: een florerend tuincentrum met tientallen hardwerkende mensen die trots zijn op hun organisatie. Ook je klanten zijn, voor zover je dit kunt peilen, tevreden. Velen zijn al jaren klant. In organisaties die snel groeien en waar hard gewerkt wordt, worden echter ook fouten gemaakt. Het blijft ten slotte mensenwerk. Ook in jouw organisatie komen fouten helaas regelmatig. Verkeerde planten bezorgen, de beloofde levertijd niet nakomen, een klant vergeten terug te bellen, enzovoort. Je vindt dit allemaal zeer vervelend, zowel voor je klanten als voor jezelf en je medewerkers (waarvan je weet dat ze hun best doen).

Vanochtend is een klant met een klacht over zijn gekochte gemengde haag rechtstreeks naar jou gekomen. De klant heeft de haag in het voorjaar gekocht en aangeplant en nu, juni, vertoont meer dan de helft nog steeds geen blad, terwijl de verkoper dat nadrukkelijk heeft beloofd. De klant is geen onbekende van je, omdat hij al jaren bij jou koopt. Hij vraagt wat jij aan de situatie kunt doen. Hij doet dat op een rustige, maar ferme toon waarmee hij duidelijk maakt dat de ontstane situatie voor hem onacceptabel is. Bij een onbevredigende oplossing zal hij waarschijnlijk zijn toekomstige tuinaankopen elders gaan doen. Uit ervaring weet je dat het soms aan de kwaliteit van de planten ligt, maar nog vaker aan het ondeskundig handelen van de klant. Er zijn allerlei mogelijke oorzaken waarom planten niet groeien: te diep of te ondiep ingraven, het verkeerde moment van het jaar planten, te weinig of te veel water geven, verkeerd of onvoldoende bemesten. In je hoofd strijden allerlei antwoorden om voorrang.

Zoals gezegd is de beschreven situatie fictief, maar wel herkenbaar. Geen van de antwoorden is op voorhand fout of op voorhand goed. Voor elk antwoord is een legitimering te geven, mede afhankelijk van de gemaakte keuzes van de organisaties en de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt. Juist het niet maken van keuzes en/of het niet consistent toepassen daarvan maken bovengenoemde situaties zo ingewikkeld, en daardoor zo vervelend. Om toch een idee te krijgen van de marktgerichtheid van 'jouw' onderneming is telkens per antwoord aangegeven hoe de auteur het antwoord zou interpreteren (gegeven de beperkte informatie). Een rapportcijfer tussen de één en de tien geeft steeds de score aan. Let op: het gaat bij die interpretatie om de mening van de auteur. Je hoeft het er dus niet mee eens te zijn.

De zes mogelijke antwoorden staan hieronder. .

1. Ik haal mijn schouders op en maak de klant duidelijk dat dit in deze business part of the game is. Waarschijnlijk heeft de klant ze niet goed bemest of de planten onvoldoende water gegeven.
2. Ik bied mijn excuses aan en vertel hoe vervelend ik het vind. Ik geef misschien nog wat tips waarmee de klant dit in de toekomst kan voorkomen.
3. Ik geef aan deze situatie zeer vervelend te vinden en nodig de klant uit om onder het genot van een kopje koffie te kijken hoe het probleem opgelost kan worden.

4. Ik bied mijn excuses aan en geef aan dat als de klant de planten die niet aanslaan terugbrengt, hij daar onmiddellijk nieuwe planten voor mee krijgt. Uiteraard gratis.
5. Ik bied mijn excuses aan en geef de klant direct zijn geld terug in de hoop dat hij klant bij mij blijft.
6. Ik bied mijn excuses aan, kijk waar de fout ligt en wat mogelijke oplossingen zijn. Mochten de wensen van de klant en de prestaties die mijn tuincentrum kan leveren echter te ver uit elkaar blijven liggen, dan adviseer ik hem een ander tuincentrum, dat beter in staat is in de specifieke behoeften van deze klant te voorzien.

Voor lezers die interesse hebben in een uitgebreidere test, diagnose en/of analyse op het gebied van marketing en markt-/klantgerichtheid verwijzen we onder meer naar de volgende drie artikelen (deze artikelen zijn hier ook mede als inspiratie/bron gebruikt):

1. Rampersad, H., 2002, Zestig pijnlijke vragen omtrent uw klantgerichtheid, *Tijdschrift voor Marketing*, juli-augustus, 2002 (weergave van quick scan klantgerichtheid © H. Rampersad).
2. Hollander, L.P. en B. Wierenga, Klantgericht denken en doen, *Tijdschrift voor Marketing*, Oktober 1994 (bespreking nieuw model voor klantgericht ondernemen).
3. Redactie Intermediar, 1995, Hoe klantgericht is uw organisatie?, *Intermediar*, 17 februari, 1995, 31^e jaargang, nummer 7 (betreft onderzoek onder lezers van Intermediar, samensteller van de enquête is J-P.R. Thomassen van de Rotterdamse vestiging van MSR, een internationaal adviesbureau, opgericht in 1987 door Jaques Horovitz).

Daarnaast verwijzen we naar de bronnen die in hoofdstuk 3 van Marketingplanning, 2^e druk zijn genoemd bij de beschrijving van de marketing-audit. Dit waren de noten^[3, 7, 9, 10, 37, 38] uit dat hoofdstuk. Deze kunnen behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de markt- en klantgerichtheid van een organisatie. Voor het verschil tussen klant- en marktgerichtheid verwijzen we ook naar hoofdstuk A op de website.

Antwoorden test

1. Marketing is voor jouw organisatie geen basis van de bedrijfsactiviteiten. Je behoort tot ondernemers die wel eens zeggen: er komen steeds minder klanten, maar we snappen er niets van, want we horen geen enkele klacht. Als je dit antwoord namelijk blijft geven zullen klanten na verloop van tijd niet meer klagen, maar direct overstappen naar een ander tuincentrum. Dit antwoord vinden we daarom het minst gewenst.
Score = 1 - dit heeft weinig tot niets met marketing te maken.
2. Je neemt de klant serieus. Maar daarna ben je terughoudend in de rol die je kunt spelen bij een oplossing. Deze werkwijze zou het beste passen bij kostenleiders: de klant zeker serieus nemen, maar tegelijkertijd altijd de kosten in de gaten houden.
Score = 4 -dit is een voorzichtige eerste stap maar nog wel onvoldoende.
3. Je gedraagt je hier als een klantpartner: je vindt het vervelend voor de klant en kijkt op welke manier zijn of haar situatie het best op te lossen is.
Score = 9 - prima. Wil je weten waarom dit nog geen 10 oplevert? Ga dan naar antwoord 6
4. Je gedraagt je hier als een productleider: je gelooft in de kwaliteit van je producten (inclusief de adviezen die de klanten meekrijgen van het personeel) en als dat tegenvalt dan krijgt de klant een nieuw product. Gegeven je aandacht voor kwaliteit, ga je ervan uit dat dit slechts sporadisch zal voorkomen.
Score = 7 - voldoende, maar niet echt vanuit de klant geredeneerd.
5. Deze reactie gaat behoorlijk ver en wordt ingegeven door de zorg dat de klant je gaat verlaten. Zoals antwoord 1 ongewenst is (de klant min of meer negeren) is dit eigenlijk ook een stap te ver (of je concurrentiepositie moet zo onder druk staan dat je geen klant kunt missen maar dan moet je ook aan andere zaken werken om dit in de toekomst te voorkomen). Het feit dat er een probleem is en dat je daar aandacht aan besteedt is prima maar, gegeven jouw ervaring hiermee: de fout had ook bij de klant kunnen liggen. Hoewel deze oplossing veel lijkt op die van nummer 4 is het toch wezenlijk anders. Bij 4 geef je een nieuw product omdat je ervan uitgaat dat jouw producten gewoon goed behoren te zijn. Hier geef je geld terug waardoor in wezen de transactie wordt teruggedraaid. Een tussenoplossing die te overwegen is: neem de producten wel terug en geef de klant tegoedbonnen, te besteden bij jouw tuincentrum.
Score = 3 - lijkt goed, maar is uit angst gedreven,.Daarom slechter dan antwoord 2. Het geven van tegoedbonnen zou de score naar een 7+ tillen. De klant moet deze dan weer besteden bij het tuincentrum. Dit is dan deels vergelijkbaar met antwoord 4. NB: deze score is het meest vatbaar voor discussie.
6. Dit is klantpartnerschap in optima forma. Je doet binnen je grenzen alles om het probleem van de klant op te lossen. Als de klant dat niet voldoende vindt, kom je niet in de verleiding om antwoord 5 te geven. (Ervan uitgaande dat die oplossing niet binnen jouw grenzen past). Je concludeert dat dit geen klant voor jou is en je helpt hem zelfs om een nieuwe leverancier te vinden.
Score = 10 - dit is marketing: bijdragen aan de doelstelling van de organisatie door binnen je grenzen te voldoen aan de wensen en behoeften van de klant! Als het buiten je grenzen is: afscheid nemen op een nette manier.