

# De TIJD

Algemeen

## Als de klant een mysterie is

Tom Michiels

09-04-2004

Pag. 16

**Bij veel bedrijven lijkt van op afstand alles in orde en onder controle. Tot je ze als klant belt of schrijft of even langsgaat. Voor klanten is die confrontatie vaak een afknapper van formaat, terwijl het bedrijf zelf zich niet altijd bewust is van de tekortkomingen op 'het veld' of er niet meteen de vinger kan op leggen. Traditioneel biedt een klantentevredenheidsonderzoek dan vaak uitsluitel, maar ook 'mystery'-onderzoek kan helpen. In Duitsland wordt geëxperimenteerd met een combinatie van beide methodes.**

**Mystery shopping**', of in bredere zin 'mystery research', controleert het serviceniveau van een bedrijf vanuit een ander standpunt dan klantentevredenheidsonderzoek. In plaats van klanten naar hun bevindingen te vragen, stuurt men undercover onderzoekers op pad. Die doen zich voor als een klant, zonder dat het personeel dat met klanten in contact komt daarvan op de hoogte is. Ze zijn inzetbaar op meerdere fronten: ze kunnen telefonisch contact zoeken met het bedrijf, een brief schrijven of via internet een bestelling plaatsen of informatie vragen. Daarnaast kunnen ze ook effectief ingezet worden op verkoop- of contactpunten waar face-to-face contact gelegd wordt met het personeel. In alle gevallen poogt de onderzoeker na te gaan hoe een doorsnee klant in de praktijk behandeld wordt wanneer hij in contact komt met het bedrijf.

Mystery research is als techniek echter veel minder uitgewerkt en bekend dan het klantentevredenheidsonderzoek. Daar zou echter wel eens verandering kunnen in komen. Maik Stücken is senior research consultant bij het TNS Emnid, het Duitse instituut voor markt-, media en opinieonderzoek. Hij publiceerde onlangs een interessante analyse over het onderwerp in het Duitse blad Planung & Analyse. In die analyse legt hij een link tussen mystery-onderzoek en het onderzoek naar klantentevredenheid, een verband dat tot dusver weinig of niet bestudeerd werd. Stücken gaat ervan uit dat beide onderzoekstechnieken elkaar perfect kunnen aanvullen, mits ze gecoördineerd worden opgezet. Dat is meteen ook het moeilijkste aspect aan het verhaal. Want ook al hebben klantentevredenheidsonderzoek en mystery research finaal hetzelfde doel - het verbeteren van het servicekwaliteitsniveau - de aanpak is bij de twee methoden erg verschillend.

Om te beginnen kan er een verschil zijn tussen de perceptie die een echte klant en een undercover onderzoeker hebben van de servicekwaliteit. In bepaalde gevallen vormt dat geen probleem. Zo is het vrij eenvoudig om via mystery-onderzoek het verloop van telefonische, schriftelijke en elektronische communicatie objectief te beoordelen. Men kan nagaan hoe lang het duurt eer de telefoon wordt opgenomen, hoe veel keer men doorgeschakeld wordt, wanneer er op een brief of e-mail geantwoord wordt en zelfs of het antwoord voldoet. Telkens is ook de vraagstelling, of het scenario, goed te plannen en te controleren.

Dat ligt anders wanneer een undercover onderzoeker face-to-face contact heeft met het personeel.

In dat geval moet er vaak geïmproviseerd worden, hetgeen de objectiviteit kan doen afnemen. Stücken wijst erop dat onderzoekers voldoende getraind worden op dit aspect en dat er ook handboeken zijn die het beoordelingsproces na het bezoek vergemakkelijken. Daarin staat dan bijvoorbeeld omschreven hoe goed 'zeer goed' of 'goed' is. 'Zeer vriendelijk' betekent dan bijvoorbeeld dat het personeelslid de klant/onderzoeker vriendelijk en lachend begroet heeft. Vanzelfsprekend heeft die aanpak als gevolg dat de beoordelingsfase complexer en tijdrovender wordt, wat maakt dat ze in de praktijk alleen gevolgd wordt voor grootschalige testprojecten.

## Compatibel

Toch rijst daarmee de discussie over objectiviteit en subjectiviteit bij beide onderzoeksmethoden. Een klant die een tevredenheidsenquête invult, zal geen handboek raadplegen om na te gaan wat bedoeld wordt met de quotering 'zeer vriendelijk'. Hij kruist gewoon iets aan op eigen gevoel en dat kan zelfs het resultaat zijn van meerdere contacten en indrukken over een langere tijdspanne. Hoewel de gegevens bij die methode dus in feite subjectief zijn, worden ze wel objectief gewonnen omdat er geen bias veroorzaakt wordt door de onderzoeker. Die is in het geval van tevredenheidsenquêtes immers strikt gebonden aan het vragenschema of komt er, bij postale of elektronische enquêtes, helemaal niet aan te pas.

Dan wordt het probleem echter verschoven naar de onderneming, die zelf achteraf moet interpreteren wat bedoeld wordt met 'zeer vriendelijk' of 'zeer goed'. Op dat moment kan de uitslag van de 'objectieve' mystery research verdieping en verklaring bieden voor de uitslag van een 'subjectief' klantentevredenheidsonderzoek, vindt Stücken. 'Een duidelijk onderscheid tussen objectief meetbare en subjectief interpreteerbare criteria is aan te bevelen wanneer men mystery research doet', zegt hij. 'Het blijft de bedoeling alle criteria zo objectief mogelijk te vatten. Maar deze opsplitsing is in de omzetting naar de praktijk niet altijd mogelijk en mystery research en klantentevredenheidsonderzoek vloeien vaak in elkaar over. Men kan zich bijvoorbeeld voorstellen dat in een klantentevredenheidsonderzoek gevraagd wordt of de klant bij het afhalen van een bestelling een kop koffie heeft aangeboden gekregen en of de bestelling op het afgesproken tijdstip klaar stond. De klant kan deze vragen objectief met ja of nee beantwoorden. Anderzijds vinden bedrijven het interessant om na afloop van een mystery research project ook de subjectieve indrukken van de onderzoekers mee te krijgen. Men wil bijvoorbeeld een inschatting van de vakbekwaamheid van een medewerker wanneer de onderzoeker deze om informatie vraagt. Als dan gebruik wordt gemaakt van een schaal die begint met 'zeer goede vakkennis', dan is de onderzoeker toch aangewezen op zijn persoonlijke inschatting van de vakkennis van de betrokkene.'

## Matrix

Daarmee wordt ook het probleem van de representativiteit aangeraakt. Bij klantentevredenheidsonderzoek wordt doorgaans veel aandacht besteed aan de samenstelling van de steekproef. Die moet, via demografische en andere kenmerken, een getrouwe weergave vormen van de doelgroep van het bedrijf. Dat principe kan tot op zekere hoogte het mystery research handhaven. Volgens Stücken is aan te bevelen dat de onderzoekers zelf op een of meerdere fronten voldoen aan het klantenprofiel.

Met andere woorden: je schakelt echte klanten bewust in in het onderzoek en zij spelen het spel

mee. Die methode is met name in verkoop op afstand of de eerder genoemde testen via telefoon, e-mail of internet, goed bruikbaar.

Houdt men helemaal geen rekening met de kenmerken van de testers, dan kan men in een situatie komen waarin een onderzoeker door zijn gedrag of kledij niet als een potentiële klant 'gespot' wordt door het winkelpersoneel, en omgekeerd, dat de onderzoeker het gedrag van het personeel niet passend vindt, terwijl echte klanten daar geen klachten over hebben.

Tenslotte ligt daar ook de ultieme uitkomst van een gecombineerd project van mystery-onderzoek en klantentevredenheidsonderzoek. Mystery-onderzoek moet het bedrijf een objectieve analyse van de processen en vooropgestelde servicestandaards opleveren om daaruit klantgerichte verbeteringen te destilleren. Klantentevredenheidsonderzoek levert dan een (subjectief) beeld van de perceptie die klanten hebben van de servicekwaliteit. Meestal kent men dan ook het belang van de onderscheiden dimensies. Dat levert volgens Stücken genoeg materiaal om een matrix op te stellen die strategische aanbevelingen geeft voor het kwaliteitsmanagement. Servicecriteria die zowel subjectief als objectief hoog scoren, moeten verder in stand gehouden worden en positief gecommuniceerd worden naar de klanten. Criteria die subjectief positief scoren maar objectief slecht scoren, moeten dringend geoptimaliseerd worden, vooral wanneer ze een hoge bijdrage leveren aan de tevredenheid. Deze combinatie fungeert als een alarmbel: doe er iets aan, voor de klanten erachter komen. Wanneer er criteria zijn die door klanten slecht beoordeeld worden, maar volgens objectieve metingen in orde zijn, dan moet er gesleuteld worden aan de communicatie. Mogelijks leiden ze aan een (oud) imago probleem. In het laatste kwadrant van de matrix situeert Stücken dan de criteria die zowel objectief als subjectief slecht scoren. Als die criteria zwaar doorwegen in de algemene tevredenheid, weet het bedrijf waar het met verbeteracties moet beginnen.

Karliën VAN DE VELDE

Tom Michielsen  
© 2004 Uitgeversbedrijf Tijd NV

