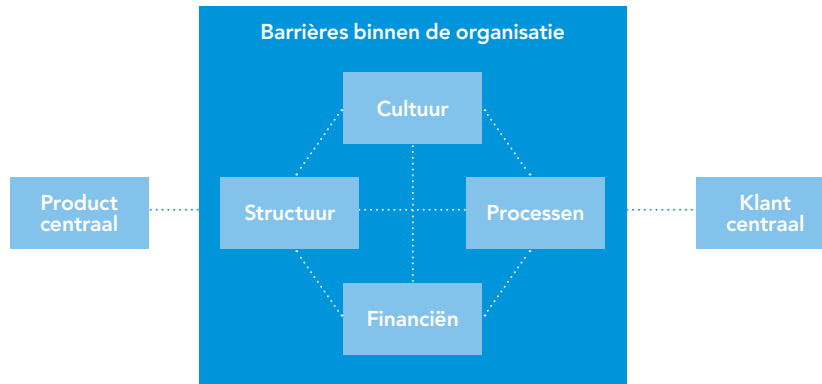


BENCHMARK

# Wat weerhoudt ons van klantgerichtheid?

**Rijksuniversiteit Groningen, Cmotions, SAMR en Platform voor Klantgericht Ondernemen ontwikkelden de benchmark Klantgericht Ondernemen om klantgerichtheid te verbeteren.**

Bij het ontwikkelen van de benchmark werd al eerste de vraag gesteld: wat willen we meten? Klantgerichtheid? Of gaat het om klantgedrevenheid, het centraal zetten van de klant, de klantvriendelijkheid, de gebruikerservaring, klantgeluk, het engagement van de klant, klantwelzijn, enzovoort? Deze concepten zijn divers en iedereen heeft wel een voorkeur voor het een en kritiek op het andere. Het ene dekt slechts een deel van het geheel, richt zich op de uitkomst, het andere is achterhaald, het volgende is door allerlei ontwikkelingen gedegradeerd tot een hygiënefactor, waaraan je minimaal moet voldoen, enzovoort.



Bron: Shah e.a., 2006

FIGUUR 1 INTEGRAAL MODEL: PAD NAAR EEN KLANTGERICHTE ORGANISATIE

#### ONDERZOEK

Uiteindelijk zijn 112 vragen geformuleerd om de vier aspecten van klantgericht organiseren, de mate van klantgerichtheid, en het klant- en bedrijfsresultaat te meten. De vragenlijst is beantwoord door 162 respondenten, verspreid over financiële dienstverlening (23 procent), detailhandel (17 procent) en industrie (16 procent). Net iets meer dan de helft van de response komt van b2b-bedrijven, 21 procent van b2c-bedrijven en 27 procent van organisaties die in beide markten opereren. 71 procent van de respondenten werkt bij bedrijfseenheden waar minder dan 200 fte's werken. De benchmark is ontwikkeld door dr. Janny Hoekstra en drie studenten van Rijksuniversiteit Groningen, in samenwerking met C-Motions, SMAR en Platform voor Klantgericht Ondernemen.

#### WAT MEET JE?

Het ontwikkelteam heeft uiteindelijk gekozen voor klantgerichtheid. Het gaat over de mate waarin een organisatie gebruik maakt van individuele klantgegevens om op een rendabele wijze te voorzien in de wensen en behoeften van afnemers. De individuele klantgegevens horen in die filosofie het startpunt voor de besluitvorming in de gehele organisatie te zijn.

Klantgerichtheid wordt veelal in verband gebracht met de organisatorische randvoorwaarden: aan welke voorwaarden moet een organisatie voldoen om de klant centraal te zetten in zijn handelen? Het succes dat daarmee wordt geboekt bij klanten, is vervolgens langs verschillende dimensies te meten. Het kan bijvoorbeeld gaan om de klanttevredenheid, de Net Promoter Score, de customer life time value. En het is met name interessant te meten welk bedrijfsresultaat wordt geboekt: worden financiële doelstellingen behaald, presteert men beter dan de concurrenten, doet zich een stijgende lijn voor in de performance door de verbetering van de klantgerichtheid?

#### CONCREET, BEHEERSBAAR EN ACCOUNTABLE

Een instrument dat op deze wijze klantgerichtheid meet en in verband brengt met resultaten en doelen geeft concreet inzicht in aan welke 'knoppen' je moet draaien om de klantgerichtheid te vergroten. Het gaat hierbij niet alleen om een zo volledig mogelijk overzicht van die knoppen (zoals bijvoorbeeld ook het Insights2020-onderzoek doet, zie Tijdschrift voor Marketing, nummer 11, 2015), maar vooral om de vraag: wat zijn de belangrijkste knoppen? Waar moet je – gegeven beperkte budgetten – de aandacht op richten? Bovendien ben je in staat in global business cases te ontwikkelen: wat levert klantgerichtheid op?

# De benchmark neemt niet de aspiratie als vertrekpunt, maar de frustratie

#### HET MODEL

Niemand is tegen klantgerichtheid (zie ook Lamberti, 2013), maar je merkt ook dat het moeilijk is er een speerpunt van te maken. Wat is het? Wat moet dan anders? Wat doen we niet goed? Is er een urgentie om iets te veranderen? Wat levert het je op? Ons model, gebaseerd op het werk van onder andere Shah (2006), neemt niet de ambitie, de aspiratie of de droom als vertrekpunt, maar de frustratie: tegen welke barrières lopen we in de organisatie aan; wat weerhoudt ons ervan de klantgerichtheid te verbeteren? Het gaat om de cultuur waarin bijvoorbeeld de passie voor het ambacht centraal staat, de silostructuur die weerhoudt dat we samenwerken in het belang van de klant en de gebruiker, de processen die in beton zijn gegoten, niet door IT worden ondersteund, de mensen die geen vrijheid van handelen hebben en de prestatiemaatstaven die niet onderling zijn afgestemd en het klantbelang onvoldoende als uitgangspunt nemen.

# Een klantgerichte cultuur is een van de belangrijkste drivers

## DE UITKOMSTEN

Op een schaal van 1 tot en met 7, scoren de respondenten hun klantgerichtheid met een 5+. Men vindt dat individuele klantkennis het uitgangspunt vormt bij het voorzien in de behoeften en wensen van klanten. Het belang van klanten staat centraal bij alle beslissingen die worden genomen. Koplopers op dit terrein verzamelen feedback van klanten, meten klantretentie, klanttevredenheid, omzet en marge en meten zelfs customer equity en share of wallet. Bevestigd wordt ook dat een klantgerichte cultuur een van de belangrijkste drivers is (0,39). Het is de mindset, waar het allemaal bij begint. De klant centraal willen zetten en als individu zien. En te handelen op basis van kennis van de individuele behoeften en wensen. Het belang daarvan wordt onderkend door het topmanagement, dat hierop hamert. Maar tevens komt het naar voren bij de medewerkers, die ook onderling klantvraagstukken bespreken, klantinformatie met elkaar delen en klantbeslissingen nemen in onderling overleg. In de antwoorden op de cultuurvragen zie je duidelijk wat de koplopers van de achterblijvers scheidt: in de 'best in class' organisatie zie je dat klantinformatie wordt gedeeld, er gezamenlijke besluitvorming is en er gehandeld wordt naar klantenfeedback (aanbodaanpassing).

## RITZ CARLTON & LEGO

Edward Huizenga en collega's van Benthurst hebben een kwalitatieve studie gedaan naar best practices in Nederland, België en Zwitserland. Hun bevindingen complementeren en bevestigen het beeld van de benchmark. Ze geven inzicht in hoe onder andere Johnson & Johnson, Ritz Carlton, DSM, Lego en Avatar 'best in class' werden. We lichten enkele uitkomsten toe. Ritz Carlton is een van die best practices. De hotelketen wil de industry standaard voor hospitality neerzetten met haar Gold Standards. Het is een aspiratie die gedragen wordt door de leiding en onder meer concreet wordt gemaakt in:

- raak nooit een gast kwijt, denk na hoeveel het heeft gekost om hem binnen te krijgen
- spreek een gast altijd aan met zijn naam
- adresseer onuitgesproken wensen
- een gast informeren is onvoldoende, begeleid hem naar zijn bestemming in het hotel

Maar het is bovendien een aspiratie die omarmd wordt door het personeel:

- Iedereen wordt gestimuleerd concreet te maken welke extra stap hij als medewerker wil zetten.
- The line-up van het personeel, voor de start van de werktijd, gericht op het delen van de 'wows': het bouwen aan een gemeenschappelijk gevoel van trots.

Het streven dat elke medewerker een ambassadeur van het merk is Lego, een andere

## UNILEVER FOOD SOLUTIONS PAST BENCHMARK TOE

Unilever Food Solutions (UFS) richt zich op de professionele markt met restaurants, hotels, instellingen en dergelijke. Accountteams zijn er om de relaties met de grotere organisaties te onderhouden. Voor het ontwikkelen van de relatie met de kleinere is een crm-programma opgetuigd. Het doel is volgens Menno van der Eijk, crm-verantwoordelijke, het ontzorgen van deze chefs-koks. Om zich te kunnen inleven in deze personen werkt men met persona. Men heeft kennis gemaakt met Rosanna, werkzaam in de keuken van een Braziliaans restaurant. En zij is het voorbeeld geworden van de chefkok, die koken als passie heeft, een klein restaurant runt, nagenoeg alles zelf moet doen, dat niet erg vindt, er absoluut lol in heeft, maar het wel erg druk heeft en het fijn vindt om ontzorgd te worden. De continue uitdaging voor UFS is om de diepere behoeften van Rosanna te kunnen beantwoorden. Zij laat dit niet alleen over aan de tussenhandel, die zich richt op producten, verkoop en aflevering, maar pakt deze uitdaging zelf op door recepten aan te reiken. Deze zijn ook op mobiele apparaten te raadplegen; handig omdat in veel van dergelijke gelegenheden geen computer in de keuken staat! UFS wil deze klanten beter leren kennen, hen meer op basis van individuele klantkennis ontzorgen. Het programma is twee jaar geleden gestart en is inmiddels wereldwijd uitgerold. Zichtbare resultaten zijn geboekt: de klantkennis is opgebouwd, het aantal klanten is gestegen in dit segment en daarmee ook de omzet. UFS heeft de benchmark gebruikt om te zien waar zij staan in vergelijking met andere organisaties en te ontdekken welke vervolgstappen te overwegen zijn. Want dit is pas het begin: een mondiaal initiatief, waarin de eindgebruiker centraal wordt gezet, dat leads oplevert, maar nog geen integrale benadering is die 'af' is.

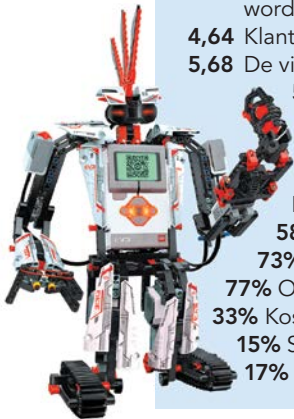
## GEMIDDELDEN IN DE STEEKPROEF VAN DE BENCHMARK

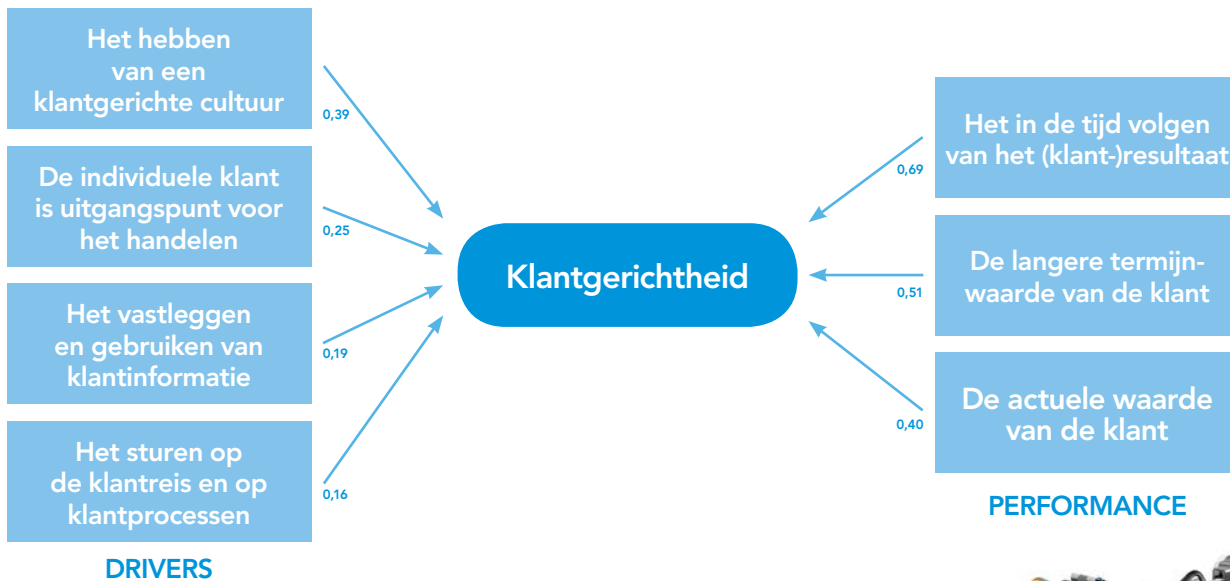
### Structuur (1 = geheel niet mee eens ... 7 = geheel wel mee eens)

- 5,17 Onze organisatie is ingericht om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de individuele klant.
- 5,31 Ons leveringsproces stelt ons in staat om maatwerk te leveren aan de individuele klant.
- 4,36 Ons organisatieresultaat wordt intern beschouwd als de som van de klant(groep)resultaten (i.p.v. als de som van product(groep)resultaten).
- 5,34 In onze organisatie is voor elk customer touchpoint (elke plaats waar klantcontact plaatsvindt) één of meerdere persoon/personen verantwoordelijk.
- 5,00 In onze organisatie is voor (de) gehele customer journey(s) één of meerdere persoon/personen verantwoordelijk.
- 4,87 Het is bij ons gebruikelijk dat veelvoorkomende klantvraagstukken tussen alle afdelingen worden besproken.
- 4,64 Klantbeslissingen worden genomen in onderling overleg tussen alle betrokken afdelingen
- 5,68 De visie van onze organisatie beschrijft wat wij voor de individuele klant willen betekenen.
- 5,59 Het topmanagement hamert op het belang van de klantgerichtheid van onze organisatie.
- 5,28 Onze medewerkers stellen de wensen en behoeften van onze individuele klanten voorop.
- 4,96 Onze werknemers vinden het belangrijk om klantinformatie met elkaar te delen.

### Registratie klantmaatstaven (% 'ja')

- 58% Klanttevredenheid en/of NPS en/of Customer Effort Score en/of Loyaliteit
- 73% Klantenfeedback
- 77% Opbrengsten per klant
- 33% Kosten per klant
- 15% Share of wallet (welk deel van zijn/haar budget geeft de klant bij u uit?)
- 17% Customer Lifetime Value





FIGUUR 2 DRIVERS EN PERFORMANCE-EFFECTEN VAN KLANTGERICHTHEID



best practice, toont dat het realiseren van de industry standaard alleen maar lukt als er in co-creatie wordt samengewerkt met derden, met de geëngageerde amateurs, liefhebbers, die in hun vrije tijd de mooiste ontwerpen maken met Lego.

Het idee hiertoe is ontstaan bij Lego Mindstorms. Jongeren hadden al snel de oorspronkelijke software van Lego Mindstorm gehackt en verbeterd. Het was een reden om een alternatieve programmeeromgeving te creëren; binnen deze community weet Lego de top developers actief te betrekken bij de ontwikkeling van de software. Maar ook op andere fronten weet Lego jonge en oudere designers te betrekken. Denk aan Lego World, de actieve gebruikerscommunity die allerlei evenementen organiseert waarop ze

**GENOEMDE BRONNEN:**

- Lamberti, L. (2013), *Customer centricity: the construct and the operational antecedents*, *Journal of Strategic Marketing*, 21 (7), 588-612.
- Shah, D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., and Day G.S. (2006), *The Path to Customer Centricity*, *Journal of Service Research*, 9 (2), 113-124.

de mooiste bouwwerken presenteren en aan elkaar communiceren. Aan de Inside Tour en het Ambassador Programma.

Passie voor de klant, een hoge aspiratie, een ambitieus top talent team, open innovatie en een open cultuur waarin actief en concreet wordt samengewerkt met de besten in het veld, helpt je een best practice te worden. Maar er is meer voor nodig. Er is continue feedback nodig van gebruikers en klanten, die direct wordt opgepakt om te leren en te verbeteren. Ook vanuit zicht op hoe de wereld mogelijk verandert en hoe je daar binnen jouw werkkterrein een bijdrage aan kunt leveren. ■

ADVERTENTIE

**VHD**  
VAN HEERTUM DESIGN

**DOPPIO GUSTO**  
**PACKAGING & BRAND DESIGN**  
Market: Europe

www.heertum.nl since 1971