

Klantsturing – de praktijk

Klantsturing betekent dat klanten van bedrijven en instellingen zelf directe invloed hebben op onderdelen van de waardeketen. Dit kan zowel voor de klant als voor de aanbieder meerwaarde opleveren. Maar het invoeren van klantsturing kan voor organisaties ingrijpende gevolgen hebben. Dat maakt organisaties terughoudend. Toch zijn er voorbeelden waarin klantsturing consequent wordt toegepast en succesvol is.

In 2007 hebben Godfroj en Lieverdink in dit blad betoogd dat bedrijven en andere organisaties door het invoeren van klantsturing waarde kunnen creëren, en dat klanten en bedrijven daar dus voordeel van kunnen hebben.¹ Klantsturing houdt in dat de klant zelf beslissingen kan nemen over het aanbod en de processen binnen de waardeketen. Hierdoor wordt de klant als het ware ‘co-producent’ met als doel een product of dienst te verkrijgen dat beter aansluit bij zijn of haar wensen. Het is daarbij niet zo dat de aanbieder alleen maar luistert naar wat de klant zou willen en vervolgens alle beslissingen neemt. De klant kan zelf bepaalde beslissingen nemen, bijvoorbeeld over het ontwerp van het product, het productieproces of de wijze van levering. In consumentenmarkten neemt klantsturing de laatste jaren vooral toe als gevolg van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT, in het bijzonder internet. Dit maakt meer variatie in productontwerpen mogelijk en ondersteunt de communicatie tussen aanbieder en klant.

In het artikel uit 2007 analyseerden we de logica achter het idee van klantsturing aan de hand van de literatuur en toegelicht met bestaande voorbeelden van klantsturing. Hoe klantsturing in de praktijk gerealiseerd wordt, was echter nog niet duidelijk. Het vermoeden bestond zelfs dat bedrijven in de praktijk niet zo hard van stapel lopen om dit te realiseren. Toch stelden wij vast dat tal van bedrijven en instellingen in beleidsstukken of marketinguitingen in meer of minder enthousiaste termen aangeven dat zij kiezen voor klantsturing. In 2008 en 2009 is daarom een onderzoek uitgevoerd om meer te weten te komen over de vraag hoe or-

ganisaties in de praktijk omgaan met het concept van klantsturing en het realiseren daarvan.²

Praktijk versus ideaaltypisch model

De theoretische bouwstenen en veronderstellingen werden aangescherpt en uitgewerkt in een ‘ideaaltypisch model’, waarin te vinden is waarom, wanneer en hoe aanbieders klantsturing in het vat gieten als zij rationeel te werk gaan (zie Figuur 1). Dit model is gebruikt als referentiekader voor het verklaren van de manier waarop klantsturing in de praktijk wordt geïmplementeerd. De vraag is: gedragen bestuurders en managers zich bij het implementeren van klantsturing volgens de logica van het model, of spelen andere factoren een rol? In de volgende paragrafen zullen we de factoren uit het model toelichten.

Contingenties, beweegredenen en overwegingen

In het model staat de beoogde strategie om klantsturing te realiseren in het midden. Links staan de factoren die tot die strategie geleid hebben en rechts staan de factoren die bij de feitelijke realisatie een rol spelen. Verondersteld wordt dat de meerwaarde van klantsturing vooral bepaald wordt door het beter aansluiten van het product bij de behoeften en wensen van de klant. Dat geeft een hogere gebruiks- of bezitswaarde, wat tevens leidt tot een hogere opbrengst voor de aanbieder. Maar hoe ziet een aanbieder dat? Hij kan andere ‘baten’ in gedachten hebben, bijvoorbeeld kostenbesparingen of klantenbinding, de gedachte dat concurrenten het ook doen of ideologische overwegingen.

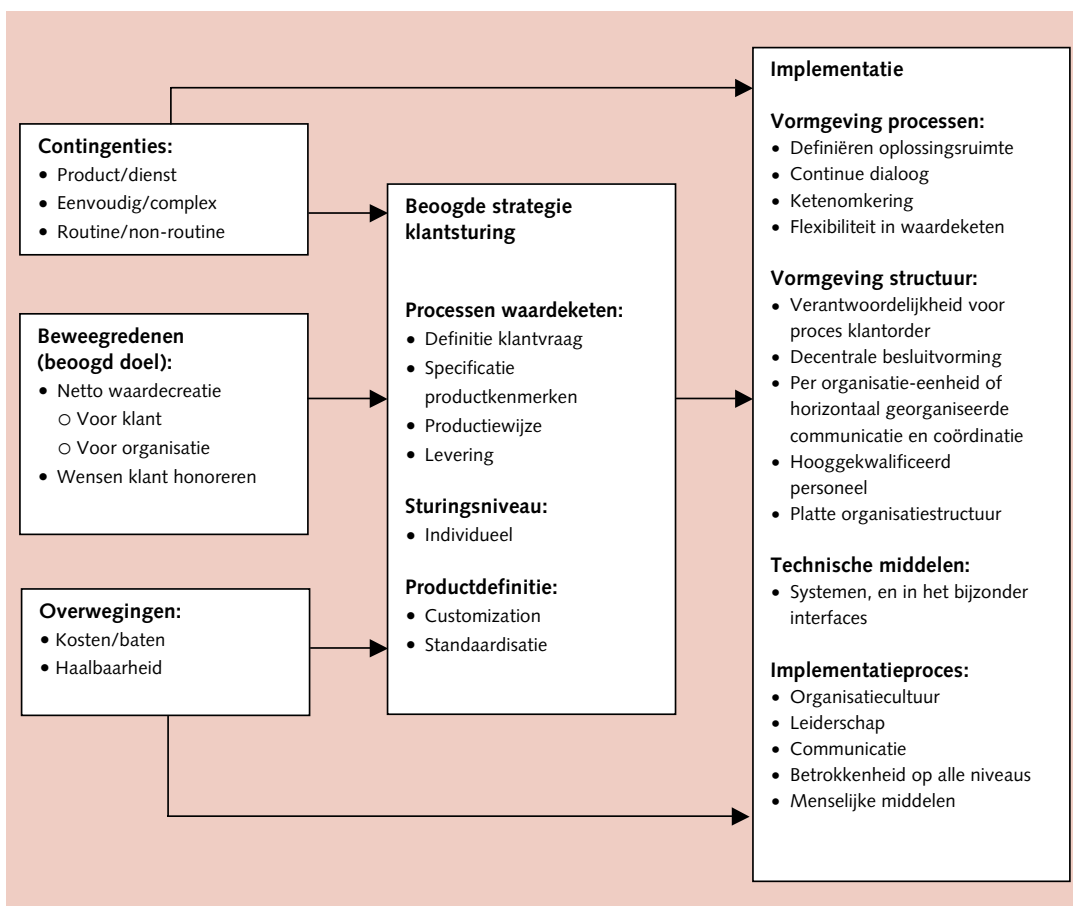
Prof. Dr. A. Godfroj is emeritus hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Hij houdt zich onder meer bezig met toezicht op maatschappelijke ondernemingen.

Drs. A. Lieverdink is consultant bij TNO Informatie- en Communicatie-technologie. Zij houdt zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe strategische concepten met bijzondere aandacht voor ICT en externe relaties.

F. Smeets MSc. is sinds 1 september 2010 adviseur bij De Werkmaatschappij, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

1. Godfroj, A. en A. Lieverdink (2007). *Klantsturing kan klantwaarde verhogen*, *Holland Management Review*, vol. 114, pp. 8-15.
2. Dit betrof een afstudeerproject, uitgevoerd door Frédérique Smeets onder begeleiding van Arnold Godfroj en Anita Lieverdink.

Figuur 1. Ideaaltypisch model: Implementatie van klantsturing



Hetzelfde geldt voor de kosten. Het is denkbaar dat klantsturing kostenbesparingen oplevert, bijvoorbeeld doordat de klant zelf dingen regelt via internet, maar het kan ook tot extra kosten leiden, bijvoorbeeld door investeringen in communicatiesystemen of in meer flexibele productietechnieken. Het is ook niet vanzelfsprekend dat de klant alleen maar voordelen ziet in klantsturing. Betere aansluiting bij zijn wensen zal in het algemeen wel als een voordeel worden gezien. Maar hoeveel moeite moet hij ervoor doen? Niet iedereen vindt het aantrekkelijk om via internet producten te specificeren en te bestellen. Klanten zullen misschien liever persoonlijk advies vragen aan een verkoper dan keuzes maken via een anoniem systeem. Ook de tijd die een klant erin moet stoppen kan als kostenfactor een rol spelen. Kortom: het algemene idee dat klantsturing tot meerwaarde voor de klant en tot hogere opbrengsten voor de aanbieder kan leiden, kan in de praktijk heel verschillend uitpakken. Daarom hebben we in het model ook de factor 'contingenties' opgenomen: allerlei kenmerken

van het product of de dienst en van de toegepaste technologie – bijvoorbeeld complexiteit en mate van variatie – kunnen invloed hebben op de manier waarop de aanbieder en de klant de kosten-batenbalans beoordelen. Deze contingenties bepalen dan mede de ruimte en de mogelijkheden om klantsturing vorm te geven.

Klantsturing levert dus niet automatisch meerwaarde op. Voor- en nadelen kunnen per situatie verschillen. Het model gaat ervan uit dat een organisatie die een strategie van klantsturing ontwikkelt daarvan een analyse maakt. Wij wilden weten hoe die analyse eruitziet. Ook veronderstelden we dat het in de praktijk zeer wel mogelijk is dat de plannen aanvankelijk slechts vaag en rudimentair zijn, en dat pas in de loop van het implementatietraject allerlei overwegingen en omstandigheden in beeld komen, die tot bijstelling van de plannen leiden. We hebben dus ook onderzocht hoe organisaties die een strategie van klantsturing hebben gekozen, in latere fasen de strategie weer veranderen en op welke gronden zij dat doen.

Beoogde strategie van klantsturing

Onder de noemer 'strategie' staan niet de motieven centraal (zie links in het model), maar de vraag hoe de organisatie klantsturing wil concretiseren. Klantsturing richt zich altijd op één of meer onderdelen van de waardeketen. In het onderzoek is gekeken naar het definiëren van de klantvraag, het specificeren van productkenmerken, de productiewijze en de levering.

Het definiëren van de klantvraag kan in de traditionele opvatting van de waardeketen gezien worden als iets wat er al ligt voordat de waardeketen geactiveerd wordt of iets wat duidelijk wordt aan het eind van de waardeketen. De waardeketen speelt wel in op de veronderstelde marktvrage, maar het definiëren van de marktvrage wordt niet als een stap binnen de waardeketen gezien. Marktvrage en waardecreatie in organisaties zijn hier dus van elkaar gescheiden.³ Bij klantsturing ligt de definitie van de klantvraag niet vast, omdat elke sturende klant er binnen de waardeketen zijn eigen invulling aan kan geven. Daarom moet zij als onderdeel van de waardeketen worden gezien.⁴ De specificatie van productkenmerken varieert. Het is te verwachten dat de klant hierbij niet alle keuzemogelijkheden en de implicaties daarvan kan overzien. Er is een zekere deskundigheid vereist. Daarom zal een klant die zelf kan sturen, er toch vaak behoefte aan hebben dat de aanbieder hem helpt om de goede keuzes te maken. Ten aanzien van de productiewijze kan een klant ook wensen hebben op principiële, dan wel praktische gronden. Bij levering denken we aan aspecten als plaats, tijd en condities waarin het product verkeert.

De invloed van de klant op onderdelen van de waardeketen is gebaseerd op de wens van maatwerk, ofwel *customization*. Beoogd wordt dat de productdefinitie en/of de levering zo goed mogelijk aansluiten bij de wensen van de klant. De schaduwzijde is dat zowel de aanbieder als de klant er extra moeite voor moeten doen, dan wel geld ervoor over moeten hebben. Bij een bepaald niveau van maatwerk kunnen de kosten de baten overschrijden. Het is dan ook rationeel om het maatwerk te beperken tot wat strikt gewenst wordt. De rest wordt gestandaardiseerd. Maatwerk en standaardisatie komen dus altijd in een bepaalde mix voor. Een lage graad van maatwerk wordt bereikt door het aanbieden van beperkte keuzemogelijkheden uit gestandaardiseerde componenten en modules. Verdergaand maatwerk vereist nader overleg tussen klant en aanbieder. Maar dat overleg kan volgens vaste procedures plaatsvinden, bijvoorbeeld

via internet: standaardisatie van de dialoog. Een hoge graad van maatwerk gaat vaak samen met een sterke afhankelijkheid van de deskundigheid van de aanbieder. Dit vereist meestal directe interactie en beperkt de invloedsmogelijkheden van de klant. In deze situatie is er vrijwel altijd sprake van standaardisatie van kennis en technologie.⁵

We kunnen een strategie van klantsturing dus typeren als een bewuste keuze voor een zekere verschuiving in de mix van maatwerk en standaardisatie. Klantsturing vereist een behoorlijke ruimte voor maatwerk, standaardisatie van processen in de waardeketen en ondersteuning van de klant bij het nemen en communiceren van zijn beslissingen. In het onderzoek is nagegaan op welke punten, in welke mate en op welke gronden organisaties kozen voor een bepaalde mix van maatwerk en standaardisatie.

Wanneer we spreken over klantsturing is de vraag van belang op welke manier en in welke mate de klant inderdaad 'stuurt': wat is het sturingsniveau? We hebben klantsturing gedefinieerd als het nemen van beslissingen door de klant. Maar dat is toch altijd onderdeel van een omvattender interactieproces tussen aanbieder en klant. De vraag is hoe dat nemen van beslissingen door de klant is ingekaderd in het grotere geheel van de interactie. In ieder geval richten wij ons op individuele sturing, omdat dat in de definitie van klantsturing ligt opgesloten. Er zijn natuurlijk ook collectieve vormen van beïnvloeding van de waardeketen mogelijk, bijvoorbeeld in de vorm van klantenpanels, maar daarin nemen de klanten uiteindelijk geen beslissingen.

Implementatie

De beoogde strategie kan gezien worden als de basis voor de implementatie (of realisatie) van klantsturing binnen de organisatie; deze leidt tot aanpassingen van processen, structuur en middelen. In het model zijn de principes ten aanzien van de processen en de structuur opgenomen, die klantsturing met zich meebrengt. Het is bijvoorbeeld duidelijk dat de invloed van de klant niet onbegrensd is; omdat ook de mogelijkheden van de aanbieder begrensd zijn, moet de klant door de aanbieder een 'oplossingsruimte' aangereikt krijgen waarbinnen hij keuzes kan maken. Soms kan hij binnen die oplossingsruimte zijn gang gaan,

De definitie van de klantvraag is een essentieel onderdeel van de waardeketen

3. Kottler, P. (2002). *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Prabalad, C.K. & V. Ramaswamy (2004). *Cocreation experiences: the next practice in value creation*, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, p. 6.
4. Het definiëren van de klantvraag is logisch gezien altijd de eerste stap in de waardeketen, zelfs als de klant niet stuurt.
5. Professionalisering is gebaseerd op standaardisatie van kennis en vaardigheden: zie H. Mintzberg (1979). *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., pp. 3-9.

soms wordt er over het gebruik van de oplossingsruimte gecommuniceerd met de aanbieder. Door verschillende auteurs is verder naar voren gebracht dat klantsturing een continue dialoog tussen aanbieder en klant veronderstelt, dat de aansturing van de keten verandert (ketenomkering) en dat de waardeketen flexibel moet zijn. Het is dus van belang om te weten hoe en door wie de oplossingsruimte voor de klant wordt gedefinieerd, en hoe de interactie tussen klant en aanbieder plaatsvindt.

Klantsturing kan een grote impact hebben op de structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen, niet alleen omdat er een nieuwe actor is die beslissingen neemt, maar ook en vooral omdat klantsturing een grotere variatie in bedrijfsprocessen vereist. Op allerlei punten in de waardeketen moeten medewerkers de mogelijkheid hebben om beslissingen te nemen die op de gevarieerde klantorders inspelen. De besluitvorming wordt meer decentraal en er is personeel nodig dat in staat is om zelfstandig de juiste beslissingen te nemen. Er treedt een verschuiving op van een organisatie-model dat gebaseerd is op productstandaardisatie en

efficiency naar een model dat gebaseerd is op variatie en flexibiliteit.

Een klant kan niet sturen als er geen kanalen zijn

voor de noodzakelijke uitwisseling van informatie, het vereiste overleg en het doorgeven van beslissingen. We vatten het geheel aan voorzieningen dat hiervoor nodig is, samen onder de noemer 'user-interface'. Dat is het systeem waarmee de klant effectief keuzes kan maken binnen de oplossingsruimte, waarmee hij kan communiceren dan wel geïnformeerd kan worden wanneer hij aanvullende informatie nodig heeft, en waarmee hij zijn keuzes kan doorgeven.

Tot slot kan worden beredeneerd dat de omslag van het traditionele naar het klantgestuurde organisatiemodel ook eisen stelt aan de wijze van sturen en leidinggeven en aan de veranderkundige aanpak. Dit veranderkundige aspect staat volledigheidshalve wel in het ideaaltypisch model, maar is in het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Het onderzoek

Om meer inzicht te krijgen in de praktijk van de invoering van klantsturing hebben wij een onderzoek gedaan bij zeven organisaties die op een of andere manier duidelijk hadden gemaakt dat zij

kiezen of gekozen hebben voor 'klantsturing'. Het ging om de volgende vragen:

- Hoe dachten de betrokken organisaties aanvankelijk over de voordelen, kosten en mogelijkheden van klantsturing?;
- Welke keuzes hebben zij gemaakt ten aanzien van de vormgeving aan het idee van klantsturing (de strategie)?;
- Hoe hebben zij dit vertaald in organisatieprocessen en -structuren?;
- Hoe en waarom hebben zij in de loop van het implementatieproces de strategie aangepast?

De onderzochte organisaties staan geanonimiseerd vermeld in tabel 1. De cases zijn geselecteerd op het hebben van een ambitie om de klant invloed te geven op elementen in de waardeketen. Dat werd afgeleid uit feitelijke informatie die hierover beschikbaar was, of op zijn minst uit publieke mededelingen over het mogelijk maken of nastreven van klantsturing.

De strategie van klantsturing in de praktijk

In alle gevallen speelt het motief om het product of de dienst beter te laten aansluiten bij de wensen van de klant een zichtbare rol. Soms ziet men klantsturing ook als een methode om de waardeketen te versimpelen: de klant vult specificaties in, die anders door het bedrijf zouden moeten worden gevraagd en vastgelegd. Tegelijkertijd blijkt dat de betrokken organisaties meestal niet geneigd zijn om de klant echt veel invloed te geven. Vermeden wordt dat de sturingsmogelijkheden leiden tot ingrijpende consequenties voor de bedrijfsprocessen. De toegevoegde waarde van klantsturing wordt vooral vertaald als: klanttevredenheid en klantloyaliteit door beter in te spelen op klantwensen, hogere opbrengsten door groter marktaandeel of een hoger bestedingsniveau door de klant, en grotere efficiency door bepaalde activiteiten uit te besteden aan de klant.

In het onderzoek zijn twee vormen van customization aangetroffen. Ten eerste maatwerk waarbij producten of diensten primair op basis van klantwensen worden ontworpen. Dat was bijvoorbeeld bij het architectenbureau het geval. Ten tweede maatwerk waarbij een product of een dienst door middel van vooraf vervaardigde of vaststaande modules en componenten wordt samengesteld, ook wel configuratie genoemd. Bij het merendeel van de cases is deze laatste, meer beperkte vorm van maatwerk terug te vinden. Verklaringen hier-

Organisaties zijn niet geneigd de klant echt veel invloed te geven

Tabel 1. De onderzochte cases (de namen van de cases zijn fictief)

1.	Thuiszorgorganisatie De Westkom
	De organisatie wilde de vraag van de klant als uitgangspunt nemen en slechts in overleg met de klant de inrichting van de zorg organiseren. De Westkom slaagde er niet in om het concept te implementeren en de plannen werden teruggedraaid.
2.	Autofabrikant De Koets
	De Koets kon binnen het standaardleveringsprogramma reeds goed inspelen op allerlei wensen van de klant, maar ontwikkelde het programma 'De Gouden Koets' om meer mogelijkheden te kunnen bieden voor individualisering van de uitvoering. De Koets heeft een duidelijke visie op de grenzen waarbinnen dit kan.
3.	De Reclamekrant van uitgever Urbi et Orbi
	De uitgever biedt adverteerders de mogelijkheid om zelf hun advertentie samen te stellen via een internet-applicatie. De aanpak is succesvol.
4.	Zorgverzekeraar Zeker voor Jou
	'Zeker voor Jou' wil er alles aan doen om de wensen en behoeften van hun klanten tot uitgangspunt voor hun producten en werkwijzen te maken. De implementatie gaat de goede kant op, maar is zeker nog niet voltooid.
5.	Zorgverzekeraar Zovema
	Zovema wil de klanten de kans geven om meer zelf de regie te voeren in de verzekeringsrelatie. Dit betreft zowel de polis en de administratie als de inhoudelijke kanten van de zorg. De klanten kunnen met modules hun verzekeringspakket individualiseren.
6.	Woningcorporatie Wenswoon
	Omdat het huis in het leven van de klant zo centraal staat, wil de corporatie de wens van de klant centraal stellen. De corporatie investeert daartoe in keuzemogelijkheden voor bewoners en verbetering van communicatie, overleg en planning.
7.	Architectenbureau Maatdesign
	Het architectenbureau probeert om in elke fase van het ontwerpproces de invloed van de klant te maximaliseren.

voor zijn te vinden in de aanpassingen en investeringen die op technisch vlak gedaan moeten worden om een hogere mate van maatwerk te realiseren, en – in het geval van zorgverzekeringen – in wettelijke regels. De cases tonen tevens aan dat customization zowel plaatsvindt op basis van sturing door de klant, als op basis van informatieverzameling door de aanbieder over de klant, zoals de theorie veronderstelt. Hoezeer de aanbieder de klant ook invloed wil geven, is hij zelf altijd druk bezig dat proces in goede banen te leiden. Dit in goede banen leiden van de klantinvloed (door de aanbieder) komt in alle gevallen neer op standaardisatie. Hoewel maatwerk de logische tegenpool is van standaardisatie, blijkt in de praktijk dat een bepaalde vorm van standaardisatie een noodzakelijke voorwaarde is voor maatwerk.

Wanneer een zorgverzekeraar beter op de wensen van de klanten probeert in te spelen door het aanbieden van een aantal standaardverzekeringspakketten, dan is dat wel een vorm van klantgericht denken, maar de beslissingen van de klant reiken niet verder dan het maken van een geprogrammeerde keuze. Dat kan nauwelijks als

klantsturing gelden. Iets verder gaat de thuiszorgorganisatie die het zorgpakket nadrukkelijk in samenspraak met de klant definieert, en de architect die de klant maximale invloed wil geven in de verschillende fasen van het ontwerpproces. De klant kan zijn zienswijze naar voren brengen en er wordt duidelijk beter naar hem geluisterd dan in de vergelijkbare traditionele organisatie. Het blijkt dat organisaties die bij complexe vormen van dienstverlening de klant meer invloed willen geven, dit doen in de vorm van intensivering van de interactie. Ook hier kunnen we echter vraagtekens zetten bij de zelfstandigheid waarmee klanten beslissingen nemen. Er is duidelijk sprake van een interactieproces, waarin de kennis van de aanbieder over de mogelijkheden, grenzen en implicaties een cruciale rol speelt. Het is niet ondenkbaar – maar dat hebben we niet helder kunnen vaststellen – dat de sturing van de kant van de aanbieder beduidend zwaarder weegt dan de sturing door de klant. Deze voorbeelden ondersteunen de theo-

Echte klantsturing speelt zich af op individueel niveau. Maar dat is in de praktijk heel beperkt

retische veronderstelling dat de complexiteit van het product of de dienstverlening een belangrijke contingentievariabele is.

Hoewel het onderzoek niet gericht was op het beschrijven en verklaren van collectieve vormen van klantinvloed, zoals door middel van klantenpanels, is toch duidelijk geworden dat in de onderzochte cases deze vorm van klantinvloed een grote rol speelt, vooral bij de zorgverzekeraars en de woningcorporatie. Zij noemen dit zelf klant-

Klantsturing wordt begrensd door kostenoverwegingen, wettelijke regels, beheersingsmotieven en bestaande vormen van inspraak

sturing, maar dat is niet in overeenstemming met het concept klantsturing zoals wij dat gedefinieerd hebben: sturing door de klant in de vorm van beslissingen nemen op individueel niveau. Ook deze vorm van klantinvloed is aanwezig, maar in de meeste gevallen beperkt en sterk geregisseerd door de aanbieder. Verklaringen voor deze terughoudende aanpak zijn:

- overwegingen van kostenbeheersing: voorbij een zekere grens worden de kosten van variatie te hoog;
- wettelijke regels: de overheid speelt een sterk sturende rol in het geval van zorgverzekeringen;
- beheersing van werkzaamheden: de organisatie moet voldoende slagvaardig en efficiënt op de verzoeken van klanten kunnen reageren;
- reeds bestaande vormen van inspraak: zowel bij zorgverzekeringen als bij woningcorporaties bestaan al vormen van collectieve inspraak.

Niet alle onderdelen van de waardeketen zijn even geschikt voor het toepassen van klantsturing. In de cases blijkt dat de klant vooral een rol speelt bij processen 'vooraan' in de waardeketen, namelijk het definiëren van de klantwensen of behoeften en het definiëren van de productspecificaties: de fasen die het meest bepalend zijn voor de aansluiting op de wensen van de klant. Bij de Reclamekrant heeft de klant een directe invloed op het product zelf, niet alleen op de specificaties waaraan het moet voldoen. De klant stelt zelf de advertentie samen en participeert daardoor direct in de productie-fase. Ook bij het architectenbureau participeert de klant direct in het ontwerpproces (in dit geval is het ontwerpen het productieproces). Bovendien wordt overlegd over de stappen die gezet moeten worden en de wijze waarop gecommuniceerd wordt. Directe interactie speelt een hoofdrol: al

pratend wordt er getekend, en de interactie is niet sterk gestandaardiseerd. Dat is bij de Reclamekrant niet het geval: de klant van de Reclamekrant kan zelfstandig de advertentie ontwerpen binnen een strak kader. De verklaring voor dit verschil kan gevonden worden in de mate van complexiteit.

Het algemene beeld is dat de organisatie die een klant wil laten (mee)sturen, goed oplet dat de klant niet teveel stuurmogelijkheden krijgt. De eerste verklaring daarvoor heeft te maken met deskundigheid. Een klant kan beter oordelen over de vorm en de functionaliteit van een product dan over de techniek. Daarom krijgt de klant nauwelijks invloed op de onderdelen van de waardeketen waar de deskundigheid van de aanbieder doorslaggevend is: de productie en (voor een groot deel) de levering. Meer invloed krijgt hij op de productdefinitie. De aanbieder houdt echter wel in de gaten welke implicaties dit heeft voor de volgende stappen in de waardeketen. Tot de factor 'deskundigheid' rekenen wij ook de beoordeling door de aanbieder van de functionaliteit van de oplossingen die de klant wenst: hierbij valt te denken aan het voldoen aan eisen van doeltreffendheid, doelmatigheid en wenselijkheid.

Naast deskundigheid spelen overwegingen van efficiency een grote rol. Elke verstoring van een vlot verloop van de processen in de waardeketen – vooral in de productiefase en de leveringsfase – wordt vermeden. Tenslotte kwam in het onderzoek een groep van normatieve verklaringen naar voren die in het theoretisch model niet was opgenomen: beperkingen aan de keuzemogelijkheden van klanten op grond van wettelijke regels, het bestaan van normen en de heersende opvattingen van de aanbieder over het voort te brengen eindproduct of de te leveren dienst.

De implementatie van klantsturing in de praktijk

Het implementeren van klantsturing stelt eisen aan de organisatie op het vlak van de bedrijfsprocessen en de koppelingen daartussen, en in het verlengde daarvan aan de organisatiestructuur. Uit de cases zijn op dat punt de volgende conclusies te trekken.

- Het geven van een oplossingsruimte aan de klant werkt door in de processen van de waardeketen. Dit is met name het gevolg van de grotere flexibiliteit die klantsturing vereist, en vanwege de nieuwe communicatiepatronen tussen aanbieder en klant. Juist die verandering in de bedrijfsprocessen maakt dat aanbieders goed uitkijken

dat te grote variatie niet leidt tot inefficiëntie en te hoge kosten. Zo heeft autofabrikant De Koets bewust gekozen voor een grotere inperking van de mogelijkheden tot individualisering dan technisch gezien zou kunnen; kostenoverwegingen zijn hierbij doorslaggevend geweest. Vergelijkbaar is de wijze waarop woningcorporatie Wenswonen de klanten een beperkt aantal keuzemogelijkheden aanbiedt voor de indeling en de inrichting van de woning.

- De klant moet vanwege zijn beperkte deskundigheid ondersteund worden bij het benutten van die oplossingsruimte. Bij meer eenvoudige processen wordt gekozen voor gestandaardiseerde communicatie, hoofdzakelijk via internet. Dit is duidelijk te zien in de wijze waarop de klanten van de Reclamekrant hun advertenties samenstellen en aanleveren. Er is een eindeloze variatie mogelijk in plaatjes, letters en indeling van een advertentie, maar het systeem van ontwerpen en indelen is in hoge mate gestandaardiseerd, evenals de procedures om de advertentie aan te leveren, te plaatsen en af te rekenen. Bij relatief complexe processen wordt de dialoog direct en persoonlijk gevoerd, zoals blijkt uit in de manier waarop de architect samenwerkt met de klant. Bij thuiszorgorganisatie De Westkom werd het maatwerk in het zorgpakket ook gerealiseerd via directe interactie tussen verpleegkundige en klant.
- De aansturing van de ketenprocessen door de klant leidt tot wat wel ‘ketenomkering’⁶ wordt genoemd. De voortbrenging volgt immers op de communicatie met de klant. In sommige cases, zoals het architectenbureau, is er geen sprake van ‘ketenomkering’, omdat de keten altijd al in een vroeg stadium klantinvloed kende. In andere cases, zoals de autofabrikant en de zorgverzekeraars, is de klantinvloed zodanig beperkt dat de keten niet hoeft te worden omgekeerd. De case van de Reclamekrant maakt duidelijk dat de keten helemaal niet wordt omgekeerd. Je ziet alleen een klant een rol in de keten spelen die hij voorheen aan anderen overliet. De keten is wel een beetje veranderd: men zou van ketendifferentiatie kunnen spreken in plaats van ketenomkering.
- De levering moet bij klantsturing vaak voldoen aan nieuwe eisen van tijdigheid, flexibiliteit, snelheid, fijnmazigheid en ondersteuning door informatie. Het werken volgens de eerste drie principes is in de cases duidelijk terug te vinden. Bij alle organisaties staat het alert reageren op klantwensen voorop. Hoe precies de klantge-

stuurde levering begeleid wordt door informatie, is niet helemaal duidelijk geworden. Meer in het algemeen kan wel vastgesteld worden dat alle organisaties de communicatie met de klant nadrukkelijk verbreed en gedifferentieerd hebben.

De theorie typeert de structuur van een klantgestuurde organisatie met begrippen als gespreide verantwoordelijkheid voor het afhandelen van een klantorder, decentrale besluitvorming, horizontale communicatie, werken met gekwalificeerd personeel en een platte organisatiestructuur. Deze organisatorische principes zijn nodig om voortdurend ad-hocdeelprocessen juist en vlot te kunnen koppelen.

Bij het architectenbureau Maatdesign was bij de oprichting al aan deze organisatorische principes voldaan en hoefde er dus niet veel te veranderen. Thuiszorgorganisatie De Westkom heeft ervoor gekozen om de organisatie drastisch te veranderen, zonder veel rekening te houden met de bestaande situatie. Nadat de beslissingen op hoofdlijnen waren genomen, bleef de uitwerking van de noodzakelijke details steken, waarna het hele concept werd afgeblazen. In de andere cases zijn deze organisatieprincipes maar heel beperkt toegepast. Het is aannemelijk dat de beperkte mate van klantinvloed en de beperkte aanpassing van de organisatiestructuur twee kanten van één medaille zijn. Klantsturing haalt bij consequente toepassing veel overhoop. Daar deinsten veel organisaties voor terug. Een principe dat in de literatuur nauwelijks aandacht heeft gekregen, maar zeker ook een rol speelt, is de noodzakelijke communicatie en afstemming van een klantgestuurde organisatie met partners in de keten. Ook daar kan een rem op de vereiste flexibiliteit worden gezet.

De nieuwe communicatieprocessen tussen klant en aanbieder vereisen ook aangepaste interfaces voor het ondersteunen van het keuzeprocess en het communiceren van de keuzes van de klant. De interface moet de klant helpen om iets uit te proberen en dan te zien hoe het wordt (simulatie). Echte nieuwe interfaces die voor de individuele communicatie nodig zijn, hebben we aangetroffen bij de Reclamekrant. Autofabrikant de Koets maakt grotendeels gebruik van communicatiemiddelen die al bestonden. Thuiszorgorganisatie De Westkom had aangepaste communicatievormen in gedachten, maar heeft deze slechts in zeer afgeslankte vorm

Klantsturing is vooral zinvol en kansrijk in de ontwerpfase

6. T. van Asseldonk (2000).

Massa-individualisering: geld verdienen aan de grillige consument. Samsom, Alphen aan den Rijn.

A.M. Jansen (2000).

Signalen uit de netwerk-economie: Samenwerken op Internet. EIM, Zoetermeer. 'Ketenomkering' is eigenlijk een wat ongelukkige term, want de waardeketen zelf wordt niet omgekeerd.

Alleen aan de sturing verantwoordt iets.

kunnen implementeren. In verschillende cases (bijvoorbeeld de zorgverzekeraars en de woningcorporatie) hebben we nieuwe vormen van collectieve communicatie met klanten aangetroffen.

De stuurknoppen van de klant zijn nog klein, maar het zijn er meer dan vroeger

Omdat de gestandaardiseerde ondersteuning niet altijd toereikend is, zijn er vaak ook interfaces voor ondersteunende processen, zoals helpdesks, chatfuncties, direct overleg met ondersteuning van draadloze internetverbindingen en dergelijke. Het werken met deze interfaces vereist als regel wel vernieuwing van bedrijfsprocessen en ondersteunende middelen, maar het haalt niet alles overhoop. Juist de vergroting van de efficiency in de communicatie met de klant is een reden voor organisaties om hierin te investeren.

Conclusie

Klantsturing kan aantrekkelijk zijn voor zowel klanten als voor aanbieders. Echter zelfs organisaties die in principe geïnteresseerd zijn in de 'invoering' van klantsturing tonen hierbij de nodige terughoudendheid. Dit komt vooral omdat het geven van invloed aan de klant kan leiden tot een onbeheersbare variatie in producten en diensten, die de doelmatigheid van de bedrijfsprocessen verstoort. Als de efficiency en de beheersbaarheid van de bedrijfsprocessen al niet werkelijk in gevaar komen, is het vaak de onzekerheid van bestuurders en managers op dit punt die hen doet besluiten een terughoudende koers te varen. Dit is te zien als een kosten-batenafweging. We zien veelvuldig dat organisaties de impact op de bedrijfsprocessen en de organisatiestructuur als een grote kostenpost beleven, of in ieder geval als een onzeker avontuur. In enkele cases is vastgesteld dat dit bewustzijn van de mogelijke of feitelijke negatieve consequenties pas laat doordrong, een enkele keer nadat al forse stappen waren gezet. Het is dus alleszins begrijpelijk en vaak ook wel verstandig om niet overhaast tot de invoering van klantsturing over te gaan. Het is niet genoeg om een analyse te maken van de mogelijkheden en de te behalen voordelen, en rekening te houden met de implicaties van complexiteit en vereiste deskundigheid. Een tijdige en zorgvuldige analyse van de impact die het heeft op de organisatie en de relaties met partners in de keten, is van vitaal belang voor een aanpak die echt meerwaarde oplevert.

Het onderzoek heeft ook geleid tot het inzicht dat veel organisaties helemaal niet bezig zijn met klant-

sturing, zoals wel bleek bij het zoeken naar geschikte cases voor het onderzoek. Daarnaast hanteren organisaties veelal de klantsturingsterminologie zonder klanten echt sturings- en beslissingsmogelijkheden te geven. Organisaties die bewust voor klantsturing kiezen, pakken het in het algemeen bijzonder terughoudend aan. De praktijk van klantsturing gaat dus aanzienlijk minder ver dan sommige auteurs, zoals Ardon⁷ en Van Asseldonk⁸ veronderstellen. Ook Godfroij en Lieverdink schetsten in 2007 een beeld van klantsturing dat optimistischer was over de realisatiemogelijkheden en de te behalen meerwaarde.⁹ Toch leren de onderzochte cases ons dat er iets aan het veranderen is. De klant krijgt bij allerlei bedrijven en instellingen meer invloedsmogelijkheden. De auteurs blijven geloven dat het landschap ten aanzien van klantsturing zal veranderen, ook al gaat het wat langzamer dan zij eerst dachten.

7. Ardon, A.J. (1999). *Klantgestuurde teams. Ontwerp, Besturing en Ontwikkeling*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

8. Asseldonk, A.G.M. van (2000). *Massa-individualisering: Geld verdienen aan de gril-lige consument*, Samsom, Alphen aan den Rijn.

9. Godfroij, A. en A. Lieverdink (2007). *Klantsturing kan klant-waarde verhogen*, *Holland Management Review*, vol. 114, pp. 8-15.