



Tussen klantgerichtheid en klantparticipatie

De klant speelt in diverse sectoren van het economisch leven een steeds grotere rol, niet alleen in meer passieve zin, maar ook meer actief. Enerzijds stellen organisaties zich *klantgericht* op, betrekken zij klanten meer bij het ontwikkelen en aanbieden van producten en diensten, en stimuleren zij klanten meer verantwoordelijkheid te nemen, bijvoorbeeld voor hun eigen gezondheid of pensioen. Anderzijds nemen klanten ook vaak uit zichzelf meer verantwoordelijkheid, en kunnen zij met de voortschrijdende digitalisering meer en meer invloed uitoefenen. Zo onderzoeken zorgconsumenten op internet wat er allemaal mogelijk is aan zorg en bespreken zij dat met andere patiënten in belangenverenigingen en fora op internet. Vervolgens nemen zij op basis daarvan besluiten over hun zorgvraag en/of voeren zij de vergaarde informatie op in hun gesprek met de zorgaanbieder. Aldus zien we in toenemende mate ook allerlei vormen van *klantparticipatie* optreden.

Ondanks genoemde ontwikkelingen zijn er nog veel bedrijven die een inhaalslag hebben te maken op het gebied van het centraal stellen van de klant. Denk bijvoorbeeld aan de banken. Zij hanteren nog vaak een sterke product- in plaats van klantfocus, zo stelt Verhoef in zijn bijdrage aan dit nummer. Banken zouden tot doel moeten hebben superieure waarde te creëren voor klanten – daarmee zou bovendien waarde voor aandeelhouders worden gecreëerd. Puttend uit de wetenschappelijke literatuur legt Verhoef uit welke mogelijkheden ondernemingen daarvoor hebben. Daarbij benadrukt hij het belang van interactieve relaties met klanten, alsook van vergaring van kennis over klanten en de verspreiding daarvan in de gehele organisatie.

Bij een klantfocus gaat het primair om het – interactief – bedienen van klanten, en wel op een dusdanige manier dat hun verwachtingen voortdurend worden overtroffen en zij loyaal worden en blijven aan de organisatie. Het medewerkersgedrag dat daarvoor nodig is wordt in kaart gebracht in de bijdrage van De Waal en Van der Heijden. Hoe het management ervoor kan zorgen dat medewerkers hun gedrag daadwerkelijk in die richting veranderen, is te destilleren uit het verhaal van Ten Have c.s. De instrumenten die zij aanreiken kunnen direct en indirect evenwel ook worden gebruikt om het gedrag van klanten te beïnvloeden.

Gedragbeïnvloeding van klanten, en van zorgconsumenten in het bijzonder, is het centrale aandachtspunt in het verhaal van Irwin, Topdjian en Kaura. De grote uitdagingen in de zorg vragen volgens hen om een veel actievere betrokkenheid van de consument bij de besluitvorming over de eigen zorg en zorgkosten. Gedrag blijkt de gezondheid namelijk sterker te beïnvloeden dan de genen, het milieu of iemands sociaaleconomische situatie. Daarnaast dienen zorgpakketten volgens genoemde auteurs gebaseerd te zijn op een genuanceerd inzicht in de consument en zijn behoeften. Om tot dit inzicht te komen, zo stellen vervolgens Khan en Wise in hun bijdrage, is grootschalige gegevensanalyse een probaat middel. Net als in al die andere sectoren waarin dit al veel langer wordt gedaan (denk aan grote winkelketens), kunnen ook in de zorgsector inzichten voor prestatieverbetering worden geput uit de kolossale volumes aan klantgegevens waarover instellingen beschikken. De ervaring leert dat daarmee zowel de kwaliteit van de zorg als de effectiviteit en efficiëntie van de zorgprocessen structureel kan worden verbeterd. Khan en Wise merken bovendien op dat in een wellicht niet al te verre toekomst historische zorggegevens over een individuele patiënt kunnen worden gecombineerd met gegevens ontleend aan een breed scala van onderzoeksgegevens (bijvoorbeeld genetisch en moleculair onderzoek, maar bijvoorbeeld zelfs ook ongestructureerde notities van artsen). Daarmee komt, aldus Khan en Wise, medische behandeling op maat voor de individuele patiënt – *personalized medicine* – in beeld. Over klantgerichtheid en betrokkenheid van de klant gesproken!

Peter Schramade