

Klant centraal – inzichten uit de marketingwetenschap

Prof. dr. P.C. Verhoef is hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar hij sinds 2009 de vakgroep Marketing leidt, en tevens oprichter van het Customer Insights Center (CIC), een kenniscentrum op het gebied van klantwaardemanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is ook onderzoeks-hoogleraar bij BI Norwegian Business School in Oslo.¹

1. Dit artikel is ontleend aan een 'white paper' opgesteld door de auteur voor de Monitoring Commissie Code Banken, *Klant Centraal in de Bankensector* (<http://www.commissiecodebanken.nl/scrivo/asset.php?id=979446>), mede op basis van gesprekken met Carin Gorter, Pauline van der Meer Mohr, Geert Raaijmakers, Véronique Stoffels en Rein Pijpers en inbreng van Marnix Bügel en Ton Timmermans. Correspondentie over dit artikel via p.c.verhoef@rug.nl.

2. Zie Cees Maas, Sylvester Eijffinger, Wim van de Goorbergh, Tom de Swaan en Johanneke Weijtens (2009). *Naar herstel van vertrouwen*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.

In een digitaliserende wereld groeit de invloed van de consument. Voor veel bedrijven en instellingen betekent overleven en presteren daarom dat de klant veel nadrukkelijker dan voorheen centraal moet worden gesteld in het aanbod en de dienstverlening. Inzichten uit de wetenschappelijke literatuur over klantgerichtheid wijzen de weg – in dit artikel toegespitst op de banken.

De beroemde managementgoeroe Peter Drucker schreef al in 1956 dat er maar twee wezenlijke mogelijkheden zijn voor een bedrijf om te groeien: productinnovatie en klanten beter bedienen. Desondanks zijn veel bedrijven niet klantgericht. Vooral de financiële sector, en dan specifiek de banken, werd na de financiële crisis beschuldigd van het ontbreken van een focus op de klant. Banken hielden zich vooral bezig met het tevredenstellen van hun aandeelhouders (zoals de door de Nederlandse Vereniging van Banken ingestelde Adviescommissie Toekomst Banken, ook wel bekend als de 'Commissie Maas', expliciet erkende in haar rapport uit 2009²). De schandalen rond verschillende financiële producten, zoals aandelenlease en beleggingsverzekeringen, en de behandeling van klanten door bijvoorbeeld DSB Bank hebben allemaal bijgedragen aan dit beeld.

'De klant centraal stellen' is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. De indruk bestond dat nogal wat banken dit begrip hoofdzakelijk associeerden met klanttevredenheid en de formeel te volgen goedkeuringsprocedure voor producten.³ De vraag is dan ook ten eerste wat we moeten verstaan onder de notie 'klant centraal', en ten tweede hoe banken dit in de praktijk vorm kunnen geven in hun bedrijfsvoering. Deze twee vragen heb ik geprobeerd te beantwoorden in de verkenning van dit thema die ik heb opgesteld voor de Monitoring Commissie Code Banken, en waarbij ik vooral heb gekeken naar het segment van de particuliere klanten – lees:

de individuele consument (u en ik) en het midden- en kleinbedrijf. In dit artikel worden de inzichten over klantgerichtheid geïnventariseerd die uit de wetenschappelijke literatuur kunnen worden geput en die banken – maar overigens ook aanbieders in tal van andere sectoren – kunnen gebruiken als handvatten om klantgericht(er) te gaan werken. Pasklare antwoorden zijn er niet, en speciaal voor banken kunnen aan de hand van de bestaande wetenschappelijke inzichten over klantgerichtheid zeven belangrijke dilemma's worden benoemd rond het begrip 'klant centraal', die overigens in dit artikel niet verder worden behandeld maar in een apart vervolgartikel worden besproken.

Het is, zoals al even gezegd, nog niet zo eenvoudig om te bepalen wat er concreet moet gebeuren om de klant 'centraal' te stellen. Begrippen als 'klantgerichtheid' en 'de klant centraal stellen' worden al snel holle frasen. Banken kunnen daardoor ook gemakkelijk verkondigen dat ze allang klantgericht werken of de klant centraal stellen. Men houdt zich immers aan allerlei voorschriften omtrent de goedkeuring van producten? En men meet toch ook al sinds jaar en dag op de een of andere manier de klanttevredenheid (bijvoorbeeld aan de hand van het criterium of de klant zijn/haar bank aanbeveelt bij anderen⁴)? De klant centraal stellen houdt echter veel meer in dan de invulling van dat soort – op zich natuurlijk belangrijke – processen. Peverelli en Feniks stellen het volgende: 'Het klantbelang centraal stellen is ... niet hetzelfde als het

uitvoeren van de zorgplicht. De zorgplicht is keurig uitgewerkt in regeltjes en formulieren. Het effect is dat zij zich in de praktijk beperkt tot product en advies, en vooral helpt bij het indekken van toekomstige juridische risico's.⁵

De vraag is wat 'de klant centraal stellen' dan echt betekent. In de wetenschap, en specifiek in de marketingwetenschap, heeft de rol van klanten bij ondernemingen altijd veel aandacht gekregen en is er dan ook uitgebreid onderzoek gedaan naar dit thema. Hierbij houdt men zich specifiek bezig met drie kernthema's:

- Wat is de klant centraal stellen (hoe definiëren we dit begrip)?
- Wat zijn de consequenties voor de bedrijfsprestaties van ondernemingen wanneer de klant meer centraal wordt gesteld?
- Hoe kunnen bedrijven klanten meer centraal stellen?

Voor elk van deze thema's worden nu de beschikbare inzichten uit de wetenschap besproken, om tot besluit een conclusie te trekken over deze drie dimensies van het begrip 'klant centraal'.

Definiëring van 'klant centraal'

Ten aanzien van de afbakening of definiëring van het begrip of de notie 'klant centraal' zijn vier thema's of benaderingen relevant: marktgerichtheid, 'klantfocus', 'klantfocus 2.0', en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Deze vier thema's worden nu elk afzonderlijk in kort bestek verkend.

Marktgerichtheid

In de marketingwetenschap heeft 'de klant centraal stellen' vooral aandacht gekregen in het brede onderzoeksdomein dat we omschrijven als de 'marktgerichtheid' of 'marktoriëntatie' van bedrijven. Het onderzoek in dit domein startte begin jaren negentig van de afgelopen eeuw met een aantal baanbrekende studies waarin 'klantfocus' of 'klantgerichtheid' als een van de kerndimensies van 'marktgerichtheid' wordt benoemd. Kohli en Jaworski definiëren marktgerichtheid als de organisatiebrede generatie van marktkennis die betrekking heeft op huidige en toekomstige klantwensen, de verspreiding van deze kennis tussen afdelingen én de organisatiebrede reacties op deze kennis.⁶ Bij de behandeling van het begrip 'klantfocus' ligt de nadruk bij deze twee auteurs dan ook heel sterk op de vergaring van kennis over klanten en de verspreiding van deze kennis binnen de orga-

nisatie op basis waarvan activiteiten richting klanten vormgegeven worden. Narver en Slater hebben in hun benadering van klantfocus een meer culturele benadering. Zij stellen dat klantgerichtheid inhoudt dat bedrijven voldoende begrip van hun klanten hebben om zo continu superieure

waarde te leveren richting klanten. Dit betekent dat bedrijven de totale huidige en toekomstige waardeketen (van behoefte naar zoeken, aankoop, gebruik en after-sales (service)) van klanten begrijpen. Ook zal men moeten inschatten hoe de waardeketen evolueert als gevolg van bijvoorbeeld marktontwikkelingen (bijvoorbeeld een recessie) en technologische ontwikkelingen (zoals de opkomst van internet).⁷

In hun benadering van marktgerichtheid stellen Narver en Slater dat marktgerichtheid behalve klantgerichtheid ook bestaat uit de gerichtheid op concurrentie en de zogeheten 'interfunctionele coördinatie'. Met deze interfunctionele coördinatie komt bij Narver en Slater ook de klantfocus weer terug, omdat zij deze component definiëren als het gecoördineerde gebruik van bedrijfsonderdelen bij de creatie van superieure klantwaarde. Narver en Slater stellen hierbij dat in principe iedere werknemer in iedere functie potentieel kan bijdragen aan de creatie van klantwaarde. Ten slotte stellen zij dat een marktgerichte onderneming een langetermijnfocus heeft met betrekking tot winstcreatie, maar dat winstgeneratie uiteindelijk wel een belangrijke doelstelling is. Hieruit valt in ieder geval op te maken dat een korte-termijnfocus niet samengaat met een klantfocus, maar ook dat winstgevendheid niet botst met een klantfocus.

'Klantfocus'

De recente literatuur in de marketingwetenschap is voornamelijk gericht op louter de klantfocus en spreekt dan van 'customer-centric management'⁸ of 'customer-centric marketing'.⁹ Customer-centric marketing richt zich veel meer op de invulling van marketing waarbij wordt overgestapt van een massabenadering naar een individuele benadering van één op één. Deze benadering kan een invulling zijn van een meer klantgerichte focus, maar is er niet noodzakelijkerwijs mee verbonden. Een bedrijf als Unilever, bijvoorbeeld, kan zeer klantgericht zijn zonder ook maar enigszins direct individueel contact te hebben met de uiteindelijke klant, te weten de consument die de rookworst of

Begrippen als 'klantgerichtheid' en 'de klant centraal stellen' zijn al snel holle frasen

3. Monitoring Commissie Code Banken (2010).

Voorrapportage

Implementatie Code

Banken, December 2010.

4. De mate waarin mensen een bedrijf aanbevelen wordt bijvoorbeeld gemeten met de Net Promoter Score (NPS); zie Fredrick F. Reichheld (2003), 'The One Number You Need to Grow', Harvard Business Review, 81(12), pp. 46-54 en Rijn Vogelaar (2009), De

Superpromoter, Culemborg: Van Duuren Management.

5. Robert Peverelli en Reggy de Feniks (2011).

'In hogere versnelling naar klantbelang'. Het Financieel Dagblad, 3 september 2011.

6. Ajay K. Kohli en Bernard J. Jaworski (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54(2), pp. 1-18, in het bijzonder p. 5.

7. John C. Narver en Stanley F. Slater (1990). 'The effect of a market orientation on business profitability'. Journal

het pak zeep van Unilever in de supermarkt in het boodschappenmandje legt. De discussie die de notie van 'customer-centric management' oproept is

echter wel heel relevant, aangezien veel bedrijven – en ook banken – van origine juist heel *productgericht* zijn ingesteld.

Productgerichtheid ('product centricity') zou dan ook kunnen worden beschouwd als een soort belemmering van een klantgerichte organisatie.

Dat veel bedrijven van

oorsprong vooral vanuit het product denken, komt doordat ze een product- of servicelijn hebben en dat vanuit deze lijn activiteiten richting de markt, zoals merkenbeleid, worden vormgegeven. De kernexpertise bij bedrijven is vaak ook de productie van producten en diensten. In de financiële sector gelden bovendien verschillende regels voor verschillende vormen van financiële dienstverlening, die mede bijdragen aan de totstandkoming

van gescheiden 'producthuizen'. Dit leidt tot een productgerichte focus en kan een klantgerichte focus tegenhouden.

Het verschil tussen een productfocus en een klantfocus heeft in essentie te maken met de basisfilosofie. Bij een productfocus zijn bedrijven er primair op gericht zoveel mogelijk producten te verkopen aan zoveel mogelijk klanten. Een productfocus hangt dan ook zeer nauw samen met een sterke nadruk op verkopen (omzet) en de verkrijging van een hoger marktaandeel. In het bankwezen zijn de problemen die zich voordeden bij een product als aandelen-lease wellicht mede in de hand gewerkt door een sterke verkoopfocus. Bij een klantfocus ligt de primaire nadruk op het bedienen van klanten en wordt bij alle beslissingen de klant als uitgangspunt genomen.¹⁰ De nadruk ligt dan veel minder op verkoop en meer op het beter bedienen van klanten om zo uiteindelijk meer waarde te realiseren voor klanten én het bedrijf (zogenoeten 'duale waardecreatie'). Shah e.a.¹¹ geven een heel duidelijk overzicht van de verschillen tussen de twee benaderingen (zie de tabel in figuur 1).¹²

In een tijdperk van toenemende interactie tussen klanten onderling en tussen klanten en bedrijven groeit de aandacht in de marketingwetenschap voor de individuele klant

of Marketing, 54(4), pp. 20-35.

8. Denish Shah, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin en George S. Day (2006). 'The path to customer centricity'. *Journal of Service Research*, 9(2), pp. 113-124.

9. Jagdish N. Sheth, Rajendra S. Sisodia en Arun Sharma (2000). 'The antecedents and consequences of customer-centric marketing'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 55-67.

10. Shah e.a., 2006; zie noot 8.

11. Shah e.a., 2006; zie noot 8.

12. Enkele van de in figuur 1 benoemde elementen zullen in een vervolgartikel opnieuw worden genoemd bij de bespreking van determinanten van klantgerichtheid en de aanbevelingen voor banken

Figuur 1. Verschillen tussen productgerichte en klantgerichte benadering

	Product centraal	Klant centraal
Basisfilosofie	Verkoop producten: we verkopen aan iedereen die maar wil kopen	Bedien klanten: alle beslissingen starten met de klant
Bedrijfsoriëntatie	Transactiegericht	Relatiegericht
Productpositionering	Benoem vooral productkenmerken en voordelen	Benoem productvoordelen in termen van de bevrediging van klantbehoeften
Organisatiestructuur	Product(-winst) centers, productmanagers, productverkoopteam	Klant(segment)managers, klantrelatiemanagers, klantsegment-verkoopteam
Organisatiefocus	Intern gericht, nieuwe productontwikkeling, marktaandeelgroei	Extern gericht, klantrelatie-ontwikkeling, winstgevendheid door loyaliteitsverhoging
Financiële maatstaven	Aantal nieuwe producten, winstgevendheid per product, marktaandeel per product/merk	Klantaandeel, klanttevredenheid, <i>customer lifetime value</i> , <i>customer equity</i>
Managementcriteria	Portfolio van producten	Portfolio van klanten
Verkoopbenadering	Aan hoeveel klanten kunnen we dit product verkopen?	Hoeveel producten kunnen we verkopen aan deze klant?
Rol van klantkennis	Klantdata als een controlemechanisme	Klantdata als een waardevol bezit (asset)

Bron: Denish Shah, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin en George S. Day, 'The path to customer centricity', *Journal of Service Research*, 9(2), 2006, pp. 113-124; Zie ook Jay R. Galbraith, *Designing the Customer Centric Organization*, San Francisco (Calif.): Jossey-Bass, 2005.

'Klantfocus 2.0'

In een tijdperk van steeds meer interactie tussen klanten onderling en klanten en bedrijven is er in de marketingwetenschap steeds meer aandacht voor de individuele klant. Bovendien leven we in een tijdperk van steeds meer transparantie. Er wordt dan ook wel gezegd dat de klant steeds machtiger wordt en meer betrokken moet worden bij ondernemingen.

Marketingwetenschappers stellen ook wel dat het management tegenwoordig niet meer de identiteit van het bedrijf bepaalt, maar dat in deze tijd van nieuwe sociale media klanten deze identiteit bepalen. Dit heeft ook implicaties voor het centraal stellen van de klant. Bedrijven zullen zich er rekenschap van moeten geven dat klanten participeren in waardecreatie en waardedestructie voor ondernemingen. In brede zin wordt hiervoor ook wel de aanduiding 'customer engagement' gebruikt. Er wordt bijvoorbeeld waarde gecreëerd wanneer klanten een bedrijf aanbevelen of participeren in co-creatie. Waarde wordt onder andere vernietigd wanneer klanten online of via twitter negatieve meningen over een bedrijf ventileren. Door deze ontwikkelingen wordt een sterkere focus op de klant nog belangrijker.

In een recent onderzoek stellen Ramani en Kumar dan ook dat, gelet op alle nieuwe mogelijkheden die nieuwe technologie biedt (denk aan internet, *mass customization*-technieken, sociale en merkcommunities), bedrijven zich veel meer moeten gaan oriënteren op de *interactie* met de klant. Dit heeft volgens hen vier specifieke consequenties voor bedrijven. Ten eerste moet bij de vormgeving van de (marketing)strategie de focus sterk liggen op de individuele klant. Ten tweede moet er direct worden gereageerd met nieuwe producten, diensten en relatiebelevingen op basis van feedback en gedrag van (individuele) klanten. Ten derde moet klanten de gelegenheid worden geboden om actief contact te hebben met het bedrijf en ermee samen te werken, door informatie te delen en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. En ten slotte is het belangrijk dat de individuele klantwaarde wordt gemeten en dat op basis hiervan klanten gesegmenteerd worden bediend (klantwaardemanagement).¹³

Deze interactieoriëntatie verschilt vooral in de laatste drie consequenties van de klantgerichtheidsbenadering. Waar de klantgerichtheidsbenadering de nadruk legt op superieure waardecreatie voor klanten in het algemeen, gaat de interactieoriëntatie veel meer in op een diepere invulling van indi-

viduele relaties met klanten en de reacties op individuele wensen en behoeften. Door de nieuwe technologie (zoals gezegd, internet en dergelijke) is dit ook meer mogelijk en zou dit een diepere invulling van het begrip 'klant centraal' kunnen zijn. Banken zouden dergelijke technologische mogelijkheden als 'vliegwielen' kunnen benutten om de klant in hun operaties centraler te stellen; denk bijvoorbeeld aan de toepassing van apps. Opvallend is dat sommige jongere financiële ondernemingen effectief in staat lijken te zijn om in hun businessmodel met voornamelijk online media goed op klanten in te spelen.

Het aspect maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

De discussies rond de crisis in de financiële sector betreffen niet alleen de focus op klanten, maar ook de bredere rol van banken in de samenleving. Banken zouden niet alleen het contact met klanten maar ook het contact met de samenleving hebben verloren om zich voornamelijk op nog slechts één stakeholder te concentreren: de aandeelhouder.¹⁴ De houding van bedrijven ten opzichte van de samenleving wordt ook wel aangemerkt als 'corporate social responsibility' of 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt wel gedefinieerd als de reputatie van het bedrijf en zijn activiteiten met betrekking tot de vermeende maatschappelijke verplichtingen van het bedrijf. In brede zin betekent dit ook dat het bedrijf verschillende initiatieven dient te nemen in de richting van verschillende stakeholders, onder wie werknemers, klanten, de samenleving en de aandeelhouders. Een meer klantgerichte benadering kan dan ook bijdragen aan een sterkere maatschappelijke reputatie van een bedrijf, bijvoorbeeld een bank. Onderzoek toont verder aan dat vooral activiteiten richting klanten en de samenleving bijdragen aan een sterke reputatie van het merk.¹⁵ MVO is echter niet hetzelfde als 'klant centraal' en mag daar niet mee worden verward. Duidelijker de klant centraal stellen kan echter wel degelijk bijdragen aan een verbeterde maatschappelijke reputatie van banken.

Prestatieconsequenties

'De klant centraal stellen' klinkt sinds de jongste financiële crisis heel wenselijk, maar levert het voor

Toenemende transparantie in de markt maakt de klant steeds machtiger en maakt een sterkere focus op de klant belangrijker

om de klant centraler te stellen in de organisatie.

13. Girish Ramani en V. Kumar (2008). 'Interaction orientation and firm performance'. *Journal of Marketing*, 72(1), pp. 27-45.

14. Zie o.a. Maas e.a., 2009 (zie noot 2).

15. Anna Torres, Jose Antonio Tribo, Tammo H.A. Bijmolt en Peter C. Verhoef (2012). 'Generating Global Brand Equity through Corporate Social Responsibility to Key Stakeholders'. *International Journal of Research in*

Marketing, 29 (1), pp. 13-24.

16. Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran en William O. Bearden (2005).

'Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance'. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 24-41.

17. V. Kumar, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan en Robert P. Leone (2011). 'Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?' *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 16-30.

18. Zie o.a. Peter C. Verhoef en Peter S.H. Leeflang (2009). 'Understanding the marketing department's influence within the firm'. *Journal of Marketing*, 73(2), pp. 14-37. En ook: Peter C. Verhoef en Katherine N. Lemon (2012). 'Successful customer value management: Key lessons and emerging trends'. *European Management Journal*, 31(1), pp. 1-16.

19. Ramani en Kumar, 2008; zie noot 13.

20. Philip Kotler en Kevin Lane Keller (2011). *Marketing Management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall (14e, herziene editie).

21. Zie o.a. Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III en M.S. Krishnan (2006). 'Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk'. *Journal*

bedrijven en banken specifiek ook wat op? Deze vraag is belangrijk vanuit twee oogpunten. Ten eerste moeten banken op lange termijn winstgevend zijn om gezond te blijven. Ten tweede wordt er vaak een soort tegenstelling gecreëerd tussen de focus op klanten en de creatie van bedrijfs- of aandeelhouderswaarde. De vraag is of deze tegenstelling wel terecht is. Hieronder wordt aangetoond dat deze tegenstelling niet hoeft te bestaan.

Zoals gememoreerd bij de discussie over marktgerichtheid is het verband met winstgevendheid en de prestaties van het bedrijf cruciaal. In de marketingwetenschap is dan ook heel veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen marktgerichtheid (met daarin een zeer dominante rol voor klantgerichtheid) en bedrijfsprestaties. Om tot generaliseerbare uitspraken te komen over de relatie tussen marktgerichtheid en bedrijfsprestaties zijn 'meta-analyses' uitgevoerd (met een meta-analyse wordt de literatuur op een bepaald gebied statistisch samengevat). Kirca, Jayachandran en Bearden vinden een significante samenhang (correlatiecoëfficiënt van .27) tussen marktgerichtheid en bedrijfsprestatie.¹⁶ Er is dus academisch een significant bewijs voor een samenhang tussen marktgerichtheid en bedrijfsprestaties. In een diepere analyse gaan zij een stap verder en trachten meer inzicht te krijgen in deze samenhang. Op basis van een uitgebreide statistische analyse concluderen zij dat marktgerichtheid direct samenhangt met bedrijfsprestaties, maar dat er ook indirect een samenhang is via hogere scores voor innovativiteit, loyaliteit en gepercipieerde kwaliteit (tevredenheid); zie ook figuur 2.

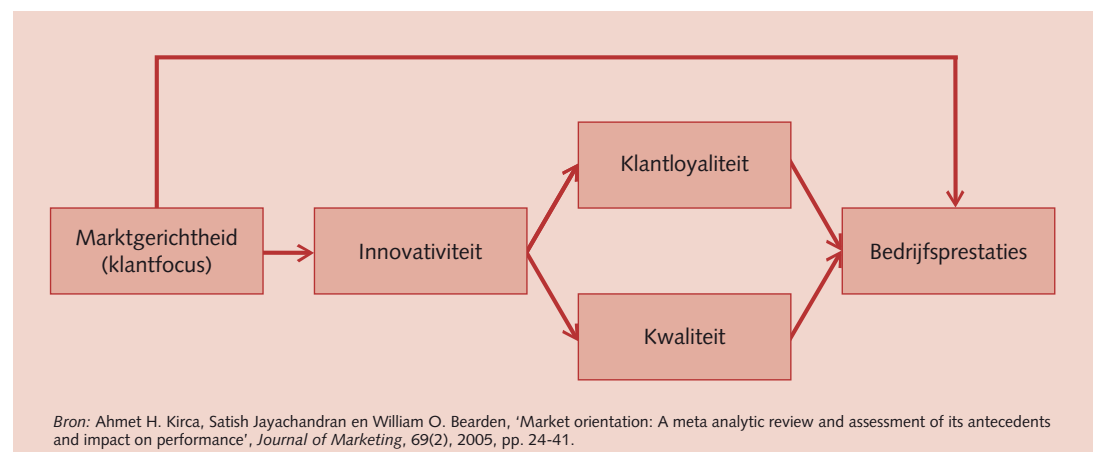
Een kritische opmerking over deze onderzoeksresultaten is echter wel dat hier alleen wordt ge-

sproken wordt over samenhang. Dit betekent dat de resultaten aangeven dat marktgerichte bedrijven beter presteren. Dit is geen causaal verband. Recent onderzoek laat echter ook zien dat wanneer bedrijven in staat zijn om hun marktgerichtheid te vergroten, dit ook leidt tot een extra stijging in de bedrijfsprestatie.¹⁷

Een ander kritiekpunt zou kunnen zijn dat hier enkel resultaten worden weergegeven voor marktgerichtheid. Recent onderzoek toont echter ook aan dat wanneer methoden worden gebruikt die vooral de klantfocus van bedrijven meten, er ook een positieve relatie tussen marktgerichtheid en bedrijfsprestatie wordt gevonden.¹⁸ Ook laten Ramani en Kumar een duidelijk significante relatie zien tussen de door hen geïntroduceerde interactieoriëntatie op klanten en bedrijfsprestaties.¹⁹

Een kritische lezer zou kunnen zeggen: ik ben nog niet echt overtuigd. Is de klant centraal stellen nu echt zo belangrijk en leidt het echt tot meer bedrijfswaarde? Een sterke klantfocus zou per definitie moeten leiden tot superieure klantwaarde en hiermee een hogere mate van klanttevredenheid.²⁰ Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van klanttevredenheid op bedrijfswaarde. Systematisch onderzoek naar de relatie tussen de scores voor tevredenheid van bedrijven, gebruik makend van de American Customer Satisfaction Index (ACSI), en indicatoren voor de bedrijfswaarde laat zien dat bedrijven met een hogere score voor tevredenheid meer aandeelhouderswaarde creëren (bijvoorbeeld hogere opbrengsten van aandelen, lager risico).²¹ Anderson, Fornell en Mazvancheryl laten bovendien zien dat dit effect ook duidelijk aanwezig is in de Amerikaanse bankensector.²²

Figuur 2. Relatie tussen marktgerichtheid en bedrijfsprestatie



Efficiency versus 'klant centraal'

Een belangrijke vraag in de discussie rond 'klant centraal' en bedrijfsprestatie is of dit niet leidt tot hogere kosten en een lagere efficiency. Kan men bij een klantgerichte strategie de kosten laag houden en tevens klantwaarde creëren? Literatuur rond de zogeheten 'service profit chain' geeft aan dat een hogere tevredenheid onder klanten ook kan leiden tot lagere kosten (bijvoorbeeld minder klachten, minder customer service en dergelijke).²³ Ander onderzoek laat echter zien dat het voor bedrijven wellicht onverstandig is om strategisch te kiezen voor zowel een kostenfocus als een nadruk op het leveren van meer klantwaarde.²⁴ Mittal e.a. tonen echter weer aan dat wanneer het bedrijven lukt om zowel efficiënt te zijn als superieure waarde te leveren, ze veel beter presteren dan bedrijven die alleen één van beide doen.²⁵ Het is voor sommige bedrijven dus kennelijk mogelijk om met hun business-model zowel efficiënt als klantgericht te werken. Momenteel zijn dat vooral bedrijven in de online wereld, zoals bijvoorbeeld Bol.com. Banken zouden wellicht van dit soort voorbeelden kunnen leren. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om processen richting klanten minder complex te maken, wat ook zou kunnen leiden tot meer klantwaarde. Technologische ontwikkelingen, zoals mobiele applicaties, kunnen hiervoor worden benut.

Hoe kunnen bedrijven klanten meer centraal stellen?

De volgende vraag is welke factoren de klantfocus van bedrijven beïnvloeden. Om deze vraag te

beantwoorden, zal eerst worden ingegaan op de determinanten van marktgerichtheid. Vervolgens zullen de wetenschappelijke inzichten over barrières voor 'klant centraal' worden besproken. Allereerst de determinanten van marktgerichtheid. De onderzoekers Jaworski en Kohli maakten in 1993 al een onderscheid tussen drie groepen determinanten van marktgerichtheid: (1) topmanagement, (2) verhouding tussen afdelingen, en (3) organisatiestructuur. Dezelfde indeling van variabelen wordt ook weer teruggevonden in de al besproken meta-analyse van Kirca, Jayachandran en Bearden.²⁶

Wanneer de resultaten van veel verschillende studies worden samengevat, vinden ze dat de volgende drie determinanten de grootste en meest significante relatie hebben met marktgerichtheid (volgorde op basis van mate van invloed):

1. De samenhang en binding tussen afdelingen
2. De nadruk van het topmanagement op marktgerichtheid
3. Het gebruik van marktgerichte beloningssystemen.

In veel bedrijven fungeren afdelingen als een soort aparte silo's. Elke afdeling doet wat er gedaan moet worden binnen haar taakopdracht, maar overlegt en werkt maar beperkt of niet samen met andere afdelingen om klanten beter te bedienen. Zo kan de afdeling customer service trachten de

In onderzoek is een significante relatie gevonden tussen interactieoriëntatie op klanten en bedrijfsprestaties

of Marketing, 70(1), pp. 3-14.

22. Eugene W. Anderson, Claes Fornell en Sanal K. Mazvancheryl (2004). 'Customer satisfaction and shareholder value'. *Journal of Marketing*, 68(4), pp. 172-185.

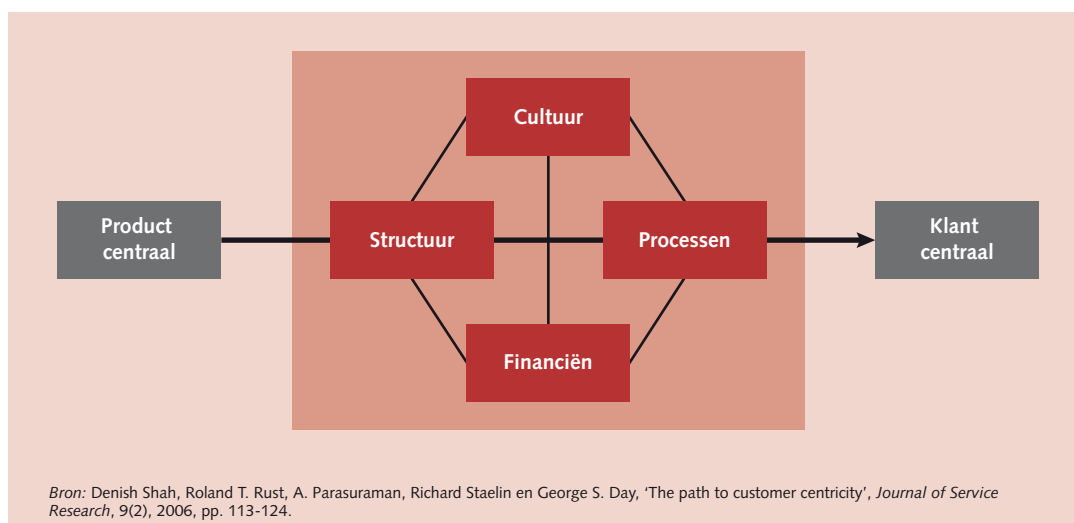
23. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, Fernando de Rosa en José Afonso Mazzon (2002). 'Assessing the Service-Profit Chain'. *Marketing Science*, 21(3), pp. 294-317.

24. Roland T. Rust, Chris Moorman en Peter R. Dickson (2002). 'Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction or both'. *Journal of Marketing*, 66(4), pp. 7-24.

25. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak en Pandu Tadikamalla (2005). 'Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction'. *Marketing Science*, 24(4), pp. 544-555.

26. Kirca e.a. (2005); zie noot 16.

Figuur 3. Barrières binnen organisaties om de klant centraal te stellen



**Met succes zowel efficiënt
als klantgericht werken
lijkt vooralsnog vooral te
zijn weggelegd voor online-
bedrijven als Bol.com**

dienstverlening in het callcenter te verbeteren, maar tegelijkertijd is de afdeling facturering (financiën) bezig om sneller en agressiever geld te

innen zonder dat de afdeling customer service daarvan op de hoogte is. De nadruk van het topmanagement op klantfocus spreekt relatief voor zich. Het topmanagement moet waardecreatie voor klanten hoog op de

agenda hebben staan. Dit is vaak een probleem. Ambler beweert dat in het topmanagement maar zeer beperkt aandacht wordt gegeven aan marketing, laat staan aan klanten.²⁷ Daarnaast laat onderzoek in Nederland zien dat er maar weinig mensen met een marketingachtergrond in het topmanagement van grote beursgenoteerde ondernemingen zitten.²⁸ Bij het gebruik van klantgerichte beloningssystemen moet worden gedacht aan de beloning van managers en werknemers in de gehele organisatie gekoppeld aan klantgerichte maatstaven, zoals klanttevredenheid (zie ook de tabel in figuur 1).

Dan de barrières voor 'klant centraal'. Shah e.a. onderscheiden vier barrières bij het centraal stellen van de klant: cultuur, structuur, processen, en financiële maatstaven (zie ook figuur 3).²⁹

Cultuur

De cultuur heeft betrekking op de waarden en normen die in een organisatie leven. Bij organisaties die de klant centraal hebben staan, moet de centrale waarde zijn dat iedere beslissing begint met de klant. Belangrijke normen in klantgerichte organisaties zijn volgens Shah e.a. bijvoorbeeld dat medewerkers (en afdelingen) klantinformatie willen delen met andere medewerkers (en afdelingen) en dat werknemers continu 'pleiten' voor klanten. Een zeer relevante discussie is of cultuur nu gedrag verandert of dat gedrag uiteindelijk de cultuur verandert. Shah e.a. poneren heel duidelijk dat zij geloven dat eerst het gedrag klantgerichter moet worden en dat vervolgens de cultuur klantgerichter wordt.

In de populaire managementliteratuur wordt hierbij ook weer vaak gewezen op de belangrijke rol van het topmanagement. Topmanagers zouden regelmatig direct contact met klanten moeten hebben. Topmanagers bij United Services Automobile Association spenderen naar verluidt twee tot drie uur per week in het callcenter. Bij Amazon

moet iedere nieuwe werknemer (senior en junior) tijd doorbrengen bij de customer service centers. Dit moet vervolgens elk jaar herhaald worden. Zelfs topman Jeff Bezos moet dit doen. Hij zegt er het volgende over: 'Je leert er heel veel van.'³⁰ Hij vertelt ook hoe sterk de klantfocus bij Amazon is – citeert nieuwkomers in zijn bedrijf die opmerken: 'Ongelooflijk hoe klantgericht dit bedrijf is.' Hoewel hij erkent dat niet iedere nieuwe werknemer ervan gecharmeerd is (sommigen vinden het belangrijker om vooral naar de concurrentie te kijken), onderstreept Bezos dat de cultuur van 'klant centraal' bij Amazon sterk 'missiegedreven' is; klantgerichtheid komt uit het hart van de organisatie.

Structuur

Het aspect structuur heeft vooral betrekking op de onderlinge afstemming van de functionele afdelingen in een bedrijf. Die moeten allemaal dusdanig op elkaar zijn afgestemd dat ze superieure klantwaarde kunnen leveren. De organisatie moet zo ingericht zijn, dat het bedrijf dicht bij de klanten komt te staan. Gulati en Oldroyd waarschuwen ervoor om 'dichtbij de klant' slechts een aandachtspunt of doel te laten zijn voor de IT of de afdeling marketing. De hele organisatie zal de stap naar 'klant centraal' moet maken.³¹ Zij onderscheiden vier fasen waarin een organisatie zich kan bevinden om de klant beter op het netvlies te krijgen (zie de tabel in figuur 4).

Deze indeling van Gulati en Oldroyd (zie, nogmaals, de tabel in figuur 4) is wel heel sterk gericht op het delen van klantkennis tussen de verschillende afdelingen. In fase 4 is deze deling van kennis zo essentieel dat het topmanagement hier een leidende rol in heeft. Verschillende auteurs gaan nog een stap verder en pleiten voor een klantgerichte organisatiestructuur, waar niet langer het product leidend is, maar de klant. Dit betekent bijvoorbeeld het ontstaan van klantmanagers in plaats van productmanagers. Zo zijn er financiële dienstverleners die managers hebben die verantwoordelijk zijn voor bepaalde klantsegmenten (bijvoorbeeld welvarende consumenten, gepensioneerd). Homburg, Workman en Jensen pleiten ervoor dat strategische bedrijfseenheden rond retail-klantsegmenten worden gedefinieerd.³² Dit soort organisatiestructuren is in business-to-business-contexten redelijk gebruikelijk. Er wordt dan gesproken van 'key-account management'. Bedrijven als Unilever, bijvoorbeeld, hebben hun organisatie ingericht met de oriëntatie op grote retailers,

27. Tim Ambler (2003). *Marketing and the Bottom Line*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 2e ed.

28. Peter S.H. Leeftang, Martin Neef, Auke Molendijk en Peter C. Verhoef (2008). 'De Rol van Marketing in Nederlandse Ondernemingen'. *Holland Management Review*, 25 (117), pp. 59-67.

29. Shah e.a., 2006; zie noot 8.

30. Alle citaten van Bezos in dit artikel zijn ontleend aan: Julia Kirby en Thomas A. Stewart (2007). 'The institutional YES'. *Harvard Business Review*, 85(10), pp. 74-82.

31. Ranjay Gulati en James B. Oldroyd (2005). 'The quest for customer focus'. *Harvard Business Review*, 83(4), pp. 92-101.

32. Christian Homburg, John P. Workman jr. en Ove Jensen (2000). 'Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 459-479.

zoals Albert Heijn. De kern van de geschetste benadering is echter vooral dat het product minder leidend moet zijn in de structuur en dat de klant duidelijker zichtbaar moet zijn. Rust, Moorman en Bhalla pleiten daarnaast voor het aanstellen van een Chief Customer Officer (CCO).³³

Processen

Bij processen kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe processen. Interne processen moeten in klantgerichte organisaties juist veel meer gericht zijn op de klant. Dat betekent bijvoorbeeld dat bij een strategievormingsproces er veel meer vanuit de klant moet worden gedacht, maar ook dat er naast een bedrijfsstrategie een klantstrategie moet worden ontwikkeld. De kernvraag hierbij is hoe de onderneming denkt op lange termijn superieure waarde voor de klant en waarde voor het bedrijf te kunnen realiseren (duale waardecreatie). Daarnaast moet de organisatie goed in staat zijn om allerlei klantgegevens te verzamelen en te analyseren. Goede systemen voor 'customer relationship management' (CRM – systemen voor relatiebeheer waarin databases met klantgegevens een centrale plaats innemen), geïntegreerd en aangevuld met bijvoorbeeld marktonderzoeksgegevens, zijn daarbij van groot belang. Dit vergt investeringen in goede 'customer intelligence competenties'. Door gebruik te maken van marketing of customer dashboards kunnen deze gegevens ook binnen de organisatie gemakkelijker toegankelijk worden gemaakt. Naast deze meer in-

terne processen wordt vooral een integrale 'multi-channel'-benadering beschouwd als een uiterst belangrijk extern op de klant gericht proces. Is het voor de klant eenvoudig

om via verschillende kanalen in contact te komen met het bedrijf, transacties te doen en service te krijgen? Convenience is dan een kern-

begrip. In een tijdperk waarin klanten willen dat bedrijven '24/7' bereikbaar zijn, is de bereikbaarheid van banken vaak maar zeer beperkt, ondanks het gebruik van nieuwe kanalen, zoals online banking, mobiel bankieren en dergelijke.

Bovendien komt het heel vaak voor dat verschillende kanalen apart worden aangestuurd. Elke kanaaleigenaar heeft dan zijn eigen verantwoordelijkheid en kanalen trekken niet gezamenlijk op om de klant beter te bedienen. Bij een integrale multi-channel-benadering wordt ook vaak de integratie met IT genoemd. IT en databasesystemen kunnen ervoor zorgen dat klanten op de juiste tijd en de juiste plaats het juiste product en/of de juiste informatie krijgen. Heel vaak wordt dit echter verward met cross-selling. Vanuit een op verkoop gerichte benadering gebruiken veel bedrijven in de financiële sector deze systemen om aan hun klanten andere producten en diensten te verkopen. Hoewel dit best kan aansluiten op de behoeften van klanten, kan dit ook bedreigend of als een inbreuk op de privacy worden ervaren en past het

Het product moet minder leidend, de klant juist duidelijker zichtbaar zijn in de structuur

33. Roland T. Rust, Christine Moorman en Gaurav Bhalla (2010). 'Rethinking marketing'. *Harvard Business Review*, 88(1/2), pp. 94-101.

Figuur 4. Fasen in klantfocus in organisaties

	Fase 1 <i>Gemeenschappelijke coördinatie</i>	Fase 2 <i>Opeenvolgende coördinatie</i>	Fase 3 <i>Symbiotische coördinatie</i>	Fase 4 <i>Integrale coördinatie</i>
<i>Primaire organisatiedoelstelling</i>	Vergelijking van informatie	Leren van klantgedrag uit het verleden	Inzicht krijgen in toekomstig klantgedrag	Real-time response op klantbehoeften
<i>Coördinatie-eisen</i>	Gemeenschappelijke coördinatie tussen neutrale informatie-bezitter (marktonderzoeker) en de bronnen van klantinformatie	Opeenvolgende coördinatie tussen neutrale informatie-verzamelaar, analytische expert en lijnorganisaties	Symbiotische coördinatie tussen neutrale informatieverzamelaar, analytische expert en lijnorganisaties	Integrale coördinatie tussen alle werknemers, tussen afdelingen, geografische regio's, e.d.
<i>Leiderschapsfocus</i>	Corporate strategy en IT	Corporate strategy, neutrale informatie-entiteit, analytics-expert en marketing	Corporate leaders, klant-segmentmanagers en eenheden die informatie horizontaal en verticaal in de organisatie verspreiden	Corporate leaders en cross-business integrators

Bron: Ranjay Gulati en James B. Oldroyd, 'The quest for customer focus', *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 92-101.

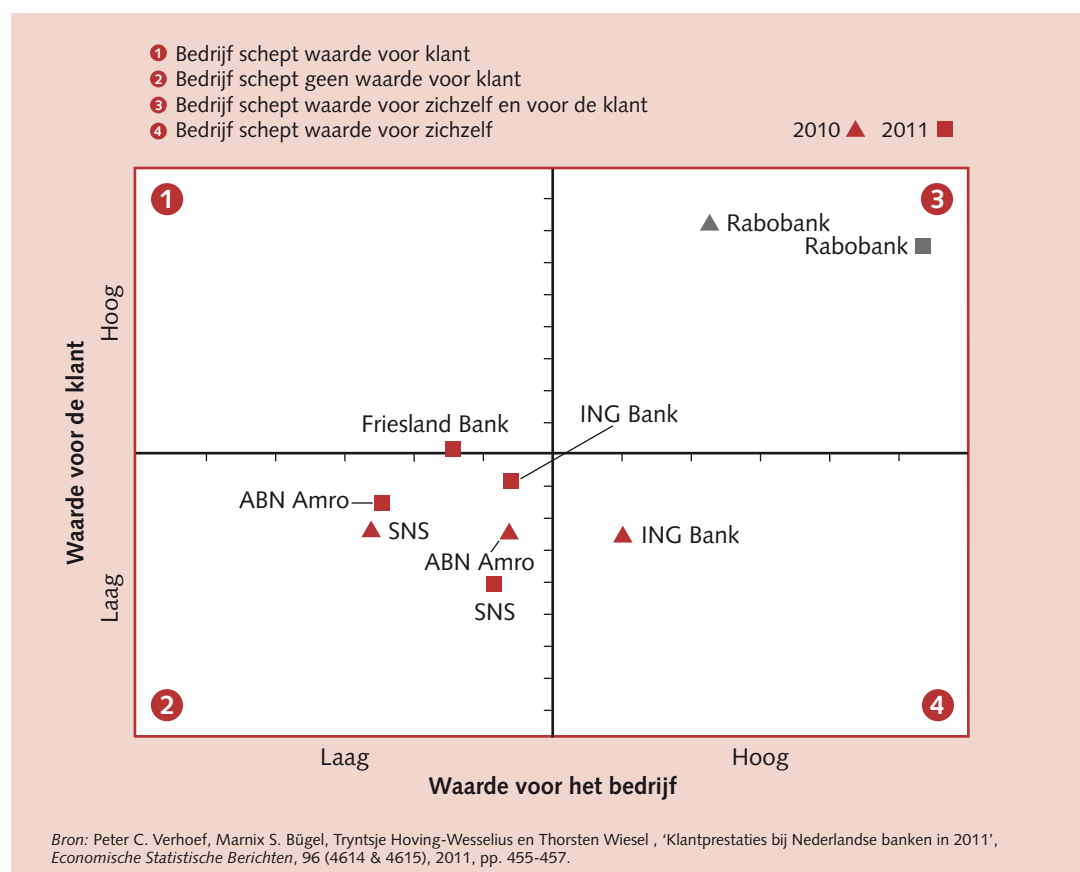
meer in een verkoopgerichte dan in een klantgerichte benadering. Daartegenover staat dat met nieuwe kanalen de relatie met klanten juist hechter en zeer zeker interactiever kan worden. Er ontstaat dan echt een dialoog met klanten en tussen klanten onderling. Deze dialoog kan worden gebruikt voor zaken als co-creatie en het stimuleren van bijvoorbeeld reclame 'van mond tot mond'.

Financiële maatstaven

Bedrijven en werknemers worden vaak afgerekend op basis van bepaalde prestaties. Vaak zijn de daarvoor gebruikte maatstaven financieel gedreven en gericht op de korte termijn en op het product. Een maatstaf als marktaandeel heeft uitsluitend betrekking op aantallen klanten en hun omzet, maar niet de tevredenheid van deze klanten, noch de waarde die zij op de lange termijn vertegenwoordigen voor de onderneming. Dit motiveert bedrijven om met korte-termijnacties (bijvoorbeeld lage rente) klanten binnen te halen en zo marktaandeel te kopen. Grote groepen klanten zijn gevoelig voor dit soort aanbiedingen maar kunnen ook snel weer overstap-

pen naar een concurrent met een nog beter aanbod. De algemene overtuiging in de literatuur is dat een bedrijf dat echt de klant centraal wil stellen, maatstaven zal moeten gebruiken die gericht zijn op klanten. Deze maatstaven moeten niet alleen worden gebruikt door bijvoorbeeld de afdeling marketing. Ook de top van de onderneming moet ze belangrijk vinden. Veel bedrijven hebben bijvoorbeeld de Net Promoter Score omarmd. Bedrijven als Philips en Lego meten deze score longitudinaal en managers worden er ook op afgerekend. Er zijn echter nog wel wat problemen rond deze score.³⁴ Andere bedrijven, zoals NS, sturen voornamelijk op de klanttevredenheidsscore en ook deze score krijgt veel aandacht van het topmanagement. Een probleem van deze beide graadmeters is echter de financiële kwantificeerbaarheid. In financieel gedreven ondernemingen zal men meer greep willen hebben op klanttevredenheid en ook de link met financiële kengetallen willen kunnen leggen. Bovendien is het de vraag of dit soort maatstaven niet misleidend kunnen zijn, omdat klanten veelal een korte-termijnfocus hebben.

Figuur 5. DCPI-matrix als concept en empirische invulling voor een aantal Nederlandse banken



34. Timothy L. Keiningham, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen en Lerzan Aksoy (2007). 'A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth'. *Journal of Marketing*, 71 (juli), pp. 39-51.

Een veel voorgestelde financiële klantmaatstaf is 'customer lifetime value' (CLV) (financiële klantwaarde) ofwel de netto contante waarde van een individuele klant. Wanneer deze maatstaf wordt berekend voor alle huidige en toekomstige klanten spreekt men van Customer Equity. Deze laatste maatstaf is een goede voorspeller voor bedrijfswaarde bij bedrijven in volwassen markten. Bij de 'customer lifetime value' kijkt men naar de verwachte toekomstige relatieduur van klanten en de verwachte winst van een klant per jaar. Vervolgens wordt de berekende winst over de totale verwachte relatieduur contant gemaakt door gebruik te maken van een disconteringsvoet. Vooral in de telecomsector heeft het gebruik van CLV gezorgd voor een meer klantgerichte benadering. Of hiermee de klant echt helemaal centraal wordt gesteld is echter de vraag. Een focus op CLV kan immers leiden tot een strategie om de loyaliteitskans te verhogen, bijvoorbeeld door de switchkosten te verhogen. Bovendien: wanneer een bedrijf uit allerlei analyses ziet dat bestaande klanten behoorlijk prijsongevelig zijn, is een prijsverhoging een eenvoudige manier om de CLV van klanten significant te verhogen.

Een andere mogelijkheid is om zowel financiële maatstaven als meer op attitude gerichte maatstaven te hanteren. Dit zal vooral gebeuren wanneer in bedrijven duale waardecreatie centraal staat. Er wordt dan zowel naar de waarde voor de klant (value to consumer; V2C) gekeken als naar de waarde voor het bedrijf (value to firm; V2F). Recentelijk hebben Verhoef e.a. voorgesteld om bedrijven te behoorden op deze beide dimensies door op basis daarvan de zogeheten DCPI-score (Dutch Customer Performance Index) te berekenen.³⁵ Bedrijven kunnen worden ingedeeld aan de hand van deze twee dimensies (zie figuur 5, die is ingevuld voor de Nederlandse banken). Alleen in het kwadrant rechtsboven wordt duurzame winst gerealiseerd. In het kwadrant rechtsonder kan ook winst worden gecreëerd, maar dit gaat ten koste van de klant. Een voorbeeld van het laatste is een prijsverhoging die niet gepaard gaat met een waardevverbetering voor klanten. Dit kan op korte termijn goed gaan, maar op lange termijn ontstaan er grote problemen. Denk bijvoorbeeld aan Ahold, dat de keten Albert Heijn begin 2000 als 'melkkoek' gebruikte en prijzen structureel verhoogde. Dit leidde tot een sterke daling in de prijskwaliteitperceptie van Albert Heijn (V2C) en verzwakte ook de marktpositie van de keten. Door middel van een kostbare prijzenoorlog wist Albert

Heijn uiteindelijk weer haar positie terug te winnen en te verbeteren.³⁶

Conclusie

Uit de beschikbare literatuur over klantgerichtheid kan worden geconcludeerd dat 'de klant centraal stellen' allereerst voor banken betekent dat de gehele bank als centraal doel heeft superieure waarde te realiseren voor klanten en dat dit op een gecoördineerde manier in de organisatie gebeurt. Hiervoor zal men sterk de nadruk moeten leggen op de vergaring van kennis over klanten en de verspreiding van deze kennis in de gehele organisatie. Dit alles moet worden gecombineerd met een langetermijnnoriëntatie. De oriëntatie verschuift dan van product-/verkoopgericht naar veel meer klant(relatie)gericht. Door nieuwe ontwikkelingen wordt een klantfocus alleen maar belangrijker en zal waarschijnlijk sterker de nadruk komen te liggen op meer interactieve relaties met klanten. 'Klant centraal' mag niet gelijk worden gesteld aan MVO, maar het centraal stellen van de klant kan wel leiden tot een betere maatschappelijke reputatie voor de instelling in kwestie.

Verder moet worden geconcludeerd dat een sterke klantfocus duidelijke invloed heeft op de prestaties van ondernemingen. Door een superieure creatie van waarde voor klanten wordt ook waarde voor aandeelhouders gecreëerd. Er zou dan ook in principe geen tegenstelling moeten zijn tussen waardecreatie voor klanten en waardecreatie voor aandeelhouders. Deze tegenstelling ontstaat wel wanneer bedrijven door een korte-termijnfocus snel waarde willen creëren voor aandeelhouders ten koste van klanten (denk aan snelle bezuinigingen op service en R&D). Wel zullen banken zich terdege moeten afvragen hoe ze met hun businessmodel zowel efficiënt als waardecreërend richting klanten kunnen werken.

Ten aanzien van de kenmerken of 'determinanten' van klantgerichtheid, ten slotte, kan worden geconcludeerd dat bedrijven die zich echt richten op de klant anders zijn dan bedrijven die dat niet doen. Het topmanagement speelt hierbij een cruciale rol, zowel in zijn eigen handelen en het uitdragen daarvan (zie bijvoorbeeld Jeff Bezos) als in de acceptatie en het gebruik van nieuwe klantgerichte financiële maatstaven. Daarnaast is een goede afstemming tussen afdelingen van wezensbelang en moeten processen in de organisatie en processen naar klanten meer op de klant gericht zijn. Mogelijk kan ook meer concurrentie leiden tot een grotere focus op klantgerichtheid. ■

35. Peter C. Verhoef, Marnix S. Bügel, Tryntsje Hoving-Wesselius en Thorsten Wiesel (2011). 'Klantprestaties bij Nederlandse banken in 2011'. *Economische Statistische Berichten*, 96 (4614 & 4615), pp. 455-457. En: Peter C. Verhoef, Werner J. Reinartz en Manfred Krafft (2010). 'Customer engagement as a new perspective in customer management'. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 247-252.
36. Laurens M. Sloot (2011). 'The Dutch Price War in Retrospection'. In: Jaap E. Wieringa, Peter C. Verhoef en Janny C. Hoekstra (red.), *Liber Amicorum in honor of Peter S.H. Leeflang*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, pp. 237-246.