

Janny Hoekstra over klantgerichtheid en customer intelligence

RESPECT VOOR DE KLANT

Prof. Dr. Janny Hoekstra doceert marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar specialiteit is marketingtheorie in relatie tot Customer Relationship Management. “Er bestaat een duidelijk verband tussen de mate van klantgerichtheid en de winstgevendheid van een bedrijf.”

Door Hans Lamboo

“**D**e strategische kant van Customer Relationship Management (CRM), dat is vooral mijn werkveld,” vertelt Janny Hoekstra in haar werkkamer op de campus in Groningen. “In de hedendaagse marketing spelen markt- en klantgerichtheid een heel belangrijke rol. Customer Intelligence, het verzamelen en analyseren van de klantgegevens om daar vervolgens strategische beslissingen mee te nemen, speelt daarbij een belangrijke rol en is een van de domeinen waar ik me op toeleeg. Ik richt de blik dan op de rol die de klantinformatie binnen een organisatie speelt en hoe die organisatie daarmee omgaat. Voor iedereen die zich met CRM bezighoudt is het cruciaal om een klantgerichte inslag te hebben, inzicht te hebben in wat de klant wil en wat zijn mening over je is. Inzicht hebben is meer dan weten, kennis kun je immers ook uit een boek halen. Klantgerichtheid is een diepe vorm van besef, het moet je als het ware in het bloed zitten. Het helpt heel erg als je empathisch vermogen hebt, dat je je kunt verplaatsen in de klant. Maar de crux is dat je werkelijk begrijpt

dat het belangrijk is om vanuit de ander te denken. Winst is dan de beloning voor het doen van de goede dingen voor je klanten.”

Klanttevredenheid

Om die kennis over te dragen, om de student te overtuigen, moet je bewijsmateriaal kunnen overleggen, zegt ze. “Bijvoorbeeld alleen al de stelling dat investeren in hoge klanttevredenheid zich daadwerkelijk terugbetaalt. Dat moet je hard kunnen maken. Daar is inmiddels heel veel onderzoek naar gedaan en er is al vaak een rechtstreekse relatie gevonden tussen klanttevredenheid en bedrijfsresultaat. Er zijn meerdere metrics waarmee het succes van klantgerichte strategieën kan worden aangetoond.” Ze tekent hierbij nadrukkelijk aan dat er lang niet altijd een relatie is tussen klantgerichtheid en winstgevendheid op klantniveau. “Het feit dat een klant herhalingsaankopen bij een organisatie doet, kan op zich niet worden uitgelegd als een teken van grote tevredenheid bij die klant. Dat kan namelijk ook voortkomen uit inertia, of ongeïnteresseerdheid. Het is ook een misvatting dat



Foto: Elmer Spaargaren.

Janny Hoekstra: "Er moet een strategie zijn waarin de klant centraal staat".

trouwe klanten per se de meest winstgevende klanten zijn. Het is op zich waar dat een hoger retentiepercentage de winstgevendheid verhoogt. Maar onder die groep trouwe klanten zitten in veel bedrijfstakken ook klanten die helemaal niet zo winstgevend zijn. Ze kopen wel bij het bedrijf, maar kosten bijvoorbeeld veel tijd in termen van ondersteuning of het hebben van veel vragen en klachten. De organisatie moet dus veel moeite doen om deze klanten vast te houden, er staan kosten en investeringen tegenover. Per saldo zal zo'n klant dus niet tot de meest winstgevende behoren." Om het concept 'klantwaarde' goed in de vingers te krijgen, moet een organisatie in staat zijn om af te dalen naar het niveau van de individuele klant, om die bijvoorbeeld te kunnen toewijzen aan een van de groepen winstgevend/trouw, niet-winstgevend/trouw, winstgevend/ontrouw en niet-winstgevend/ontrouw. Veel bedrijven zijn echter nog niet zo ingericht dat ze op klantniveau over die gegevens kunnen beschikken, om opbrengsten en kosten aan de individuele klant toe te rekenen. "Het even produceren van bijvoorbeeld een lijst met de 50 meest winstgevende klanten is vaak onmogelijk. Men verspreidt de kosten gelijkmatig over alle klanten of kijkt alleen naar opbrengsten, en trekt daardoor vervolgens de onjuiste conclusie dat trouwe klanten winstgevender zijn. Dat leidt dus tot verkeerde beslissingen en verkeerd beleid."

Het fundament voor klantgerichtheid wordt gevormd door de verzameling van klantgegevens van hoge kwaliteit, up-to-date en zo volledig mogelijk. Daarnaast moet de onderneming beschikken over systemen om die gegevens te kunnen analyseren en daar de juiste informatie uit te halen. "En niet te vergeten: de juiste mensen om de uitkomsten van die analyses uit te kunnen leggen aan degenen die op basis daarvan beslissingen moeten nemen," vult Hoekstra aan. "Organisaties die dit allemaal goed kunnen, noemen we organisaties met een hoog Customer Intelligence Quotiënt."

Klantgerichtheid en klanttevredenheid moeten op de agenda staan in de boardroom

Respect

Klantgerichtheid omvat vele elementen, met uiteraard als belangrijkste de strategie. "Er moet een strategie zijn waarin de klant centraal staat, waarin het belangrijk wordt gevonden

om de klant die waarde te leveren die voor de klant van belang is, waardoor de klant vervolgens waarde levert aan de organisatie. Klantgerichtheid en klanttevredenheid moeten op de agenda staan in de boardroom. Er moet door het hele bedrijf goed begrepen worden dat er sprake is van wederzijdse winstgevendheid,” zegt Hoekstra. “Ook de doelstellingen moeten klantgerichtheid weerspiegelen en niet alleen worden geformuleerd in termen van omzet, afzet of winst. Helaas is dat laatste bij veel bedrijven, ook bij degene die beweren een klantgerichte strategie te hebben, nog steeds het geval. Ik plaats dan ook vraagtekens bij die ‘klantgerichtheid’. Wat ook regelmatig voorkomt is dat de doelstellingen inconsistent zijn, dat ze elkaar tegenwerken. Zo kan een accountmanager bijvoorbeeld meekrijgen dat hij moet streven naar groei in klanttevredenheid, maar is zijn beloning nog steeds gebaseerd op de omzet van zijn portefeuille en het aantal nieuw verworven klanten. Het beloningssysteem, de HR, is dus zeker een factor bij het uitvoeren van een klantgerichte strategie.”

Klantgerichtheid is een strategie die consequenties heeft voor de lange termijn. Hoekstra gaat zelfs zo ver te zeggen dat een organisatie soms inkomsten moet inleveren als dat beter is voor de klant, om op de lange termijn inkomsten te genereren. “We moeten af van het traditionele dozen schuiven, het zoveel mogelijk proberen te verkopen in zo kort mogelijke tijd. Dat heeft nogal wat consequenties. De job-hop cultuur impliceert

een korte-termijnbelang: de medewerker zit twee jaar in een bepaalde functie en stapt daarna over naar of de concurrent, of een andere functie in een ander deel van het bedrijf. In die twee jaar moeten de targets worden gehaald. Ergo, de medewerker heeft geen lange-termijnbelang. Ook dat werkt een consistente uitvoering van een klantgerichte strategie tegen.” Een andere belangrijke factor daarbij is de cultuur binnen de organisatie. Klantgerichtheid moet eigenlijk in het bloed van de medewerkers zitten, zei Hoekstra eerder in dit gesprek. “Ware klantgerichte organisaties zijn ook lerende organisaties, waarin iedereen bijvoorbeeld onderkent dat er fouten gemaakt kunnen worden. Door een collega, door jezelf. In een klantgerichte organisatie wordt daar openlijk over gesproken, om te leren van de fouten. Er wordt begrepen dat het leren van fouten een belangrijke manier is om de kwaliteit te verbeteren. Daarbij speelt onderling respect een belangrijke rol – net als bij klantgerichtheid. Dat is immers respect hebben voor de klant.”

“Klantgerichte organisaties zijn meestal niet sterk gericht op hiërarchie. Het duurt in een verkokerde, verzuilde organisatie immers heel lang eer informatie op de plaats komt waar het nodig is. De beslissings- en handelingssnelheid is laag. Klantgerichte organisaties zijn dan ook vaak plat,” zegt ze. “Ik noem verder als factor de bedrijfsprocessen. Die worden in een klantgerichte organisatie ontworpen vanuit activiteiten en behoeften van de klant, niet vanuit het zelfgenoegzame ‘kijk

Kijk op BPM-vendors

De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een short-list samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zélf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

U vindt de BPM matrix op www.businessprocess.nl



Onderzoek

Het afgelopen jaar is door het CIC, het onderzoeks-instituut binnen de marketingvakgroep van Hoekstra, in samenwerking met adviesbureau VODW onderzoek gedaan naar de status van de Customer Intelligence functie in organisaties die met veel klantgegevens werken in het business-to-consumer veld. Daarbij werd tevens de mate van klantgerichtheid van die organisaties gemeten. In kaart werd gebracht welke soorten gegevens organisaties in huis hebben, welk soorten analyses daarop worden gedaan, welke soorten beslissingen met de uitkomsten van die analyses worden ondersteund en wat de vaardigheden zijn van de medewerkers die zich bezig houden van Customer Intelligence (CI) en de marketeers die daarmee aan de slag moeten. Dat geheel van uitkomsten is vervolgens gerelateerd aan de bedrijfsresultaten. Prof. Hoekstra: "Een aantal uitkomsten konden we vergelijken met een soortgelijk onderzoek dat we vijf jaar geleden deden; niet helemaal hetzelfde onderzoek, maar op punten goed vergelijkbaar. We konden vaststellen dat er naast meer data ook meer soorten beschikbare gegevens waren. Ook de minder makkelijk te verzamelen gegevens zoals Customer Share: welk aandeel van het budget van de klant wordt nu bij onze organisatie besteed en hoe verhoudt zich dat tot de concurrentie. Veel vaker dan voorheen zijn ook gegevens over klanttevredenheid beschikbaar. Er worden ook opvallend meer en geavanceerdere analysemethoden toegepast, zoals regressie- en clusteranalyses. Ik vind dat een verheugende ontwikkeling, die ik toeschrijf aan de grotere beschikbaarheid van toegankelijke analysesoftware, en zeker ook aan de toegenomen deskundigheid op dit

gebied. Er zijn steeds meer studenten die de combinatie zoeken van het kwantitatieve werk en de managerial invalshoek, dus in staat zijn de getalletjes om te zetten in besluiten en acties. Het feit dat meer en meer bedrijven doelstellingen als klanttevredenheid nastreven dwingt bovendien tot het verkrijgen van meer inzicht in klanten."

Uit het kwantitatieve onderzoek – er zijn ruim 180 bruikbare vragenlijsten verwerkt – bleek dat slechts een kleine 20 procent tevreden is over de data die beschikbaar zijn, de analyses die worden uitgevoerd en de mate waarin deze worden gebruikt. Dat is de eigen mening van de organisaties; er zit dus nog een enorm groeipotentieel."

Op basis van het onderzoek is vast komen te staan, dat de mate waarin een organisatie klantgericht is van grote invloed is op het bedrijfsresultaat. Het CIC (Customer Insights Center) presenteerde samen met VODW de uitkomsten tijdens een seminar in november 2008; inmiddels is ook een uitgebreid rapport van het CIC verschenen.

"Wat we met dit onderzoek hebben laten zien, is dat naast de basisvaardigheden op het terrein van Customer Intelligence (datakwaliteit en analysekwaliteit), ook vaardigheden ten aanzien van de interface tussen Customer Intelligence en de Marketingfunctie de bedrijfsprestaties verbeteren. In die interface gaat het om de transfer van kennis van de Customer Intelligencefunctie naar Marketing, en om de wijze waarop Marketing de Customer Intelligencefunctie aanstuurt. Daarbij blijkt overigens de mate waarin de organisatie klantgericht opereert het grootste effect te hebben op het bedrijfsresultaat. Ofwel: het hebben van Customer Intelligence-vaardigheden alleen is niet voldoende: ook een klantgerichte strategie is van belang", stelt Hoekstra.

eens wat ik te bieden heb.' En misschien nog wel de belangrijkste voorwaarde voor klantgerichtheid: alle factoren moeten met elkaar *aligned* zijn."

Tot besluit

Elke organisatie die een transitie wil maken van productgericht naar klantgericht denken, van transactiegericht naar relatiegericht denken, zal eerst de visie moeten vastleggen in een masterplan. "Waar staan we en waar willen we naartoe, en welke stappen moeten we daarvoor zetten, daar gaat het om. Het is ook heel belangrijk om niet alles in één keer aan te pakken; we weten uit ervaring dat daar heel veel trajecten op stuklopen. Nee, er moet worden gekozen voor kleine successen, daar beginnen waar snel resultaat kan worden behaald. Het veranderingstraject naar een klantgerichte organisatie is

in feite nooit afgerond. Het is van het grootste belang om er niet alleen veel energie in te stoppen, maar ook in te houden. Successen zijn een stimulans voor de mensen in de organisatie, het houdt ze scherp en het vlieg wiel draaiende. Jammer genoeg mislukken er toch nog veel CRM-trajecten doordat alleen wordt geïnvesteerd in systemen en men er vervolgens van overtuigd is aan klantgerichtheid te doen. Het is een eerste stap, maar er komt heel veel meer bij kijken," waarschuwt Hoekstra. "Technologie kan ook een remmende werking hebben: als een organisatie de klant- en informatieprocessen niet op orde heeft, heeft de inzet van nieuwe technologie een negatief effect, zo blijkt uit onderzoek. Andersom, als er wel grip is op de processen heeft het juist een versterkende werking."

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.