



rijksuniversiteit
 groningen

PLATFORM
 KLANTGERICHT
 ONDERNEMEN

C MOTIONS
 OPTIMIZING CLIENT CAREER

SAMR
 SMARTAGENT
 MARKETRESPONSE

Ontwikkeling Benchmarkinstrument “Klantgerichte Organisatie”

Platform voor Klantgericht Ondernemen
 Rijksuniversiteit Groningen
 CMotions

Janny Hoekstra
 Ronald Wiekenkamp





Startpunt: gevalideerde theorie

We willen zeker weten dat we *het goede meten* en dat we dat *goed meten*.

De juiste dingen meten:

- › Wat verstaat de theorie onder klantgerichtheid?
- › Wat zegt de theorie over de organisatorische voorwaarden voor klantgerichtheid?
- › → dit geeft aan *welke* kenmerken we moeten gaan meten.

Op de juiste manier meten:

- › Welke vraagstellingen hebben hun waarde al bewezen in bestaand wetenschappelijk onderzoek?
- › → dit geeft aan *hoe* we de kenmerken moeten gaan meten.



rijksuniversiteit
groningen

PLATFORM
KLANTGERICHT
ONDERNEMEN

C MOTIONS
OPTIMIZING CLIENT CAREER

SAMR
SMARTAGENT
MARKETRESPONSE

Wat is klantgerichtheid?





Wat is klantgerichtheid?

Er is geen eenduidige definitie in de literatuur.

- › Vaak weinig concreet ('tegenovergestelde van productgericht') ...
- › ... of juist heel operationeel ('continue interactie met klanten').

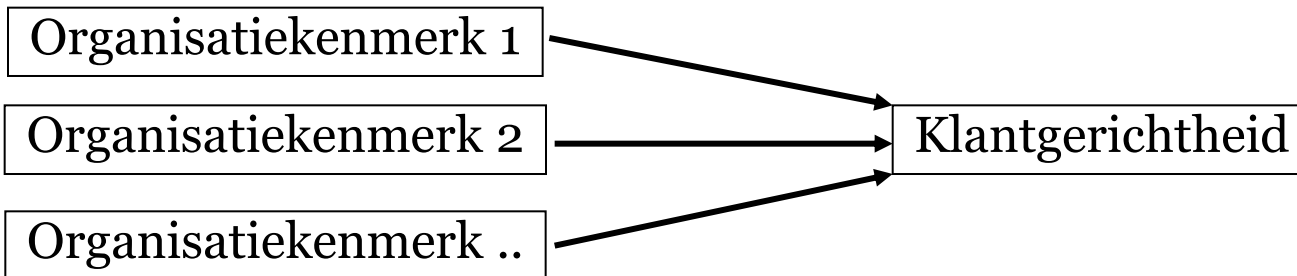
- › Vaak gericht op de organisatorische kenmerken ('alignment van organisatiefuncties') ...
- › ... maar die willen wij juist *onderscheiden* van klantgerichtheid.



Organisatiekenmerken en klantgerichtheid

Wij willen antwoord kunnen geven op de vraag:

- › Welke organisatiekenmerken leiden tot een grotere klantgerichtheid?



- › Wij moeten ze dus apart definiëren en apart meten.



Definitie klantgerichtheid

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie en eliminatie van ‘vervuilde’ definities:

Klantgerichtheid is

- › de mate waarin een organisatie gebruikmaakt van individuele klantgegevens om op een rendabele wijze te voorzien in de wensen en behoeften van afnemers

en

- › de mate waarin individuele klantgegevens worden gebruikt als startpunt voor besluitvorming in de gehele organisatie.

Omvat alle uitingsvormen van klantgerichtheid.



rijksuniversiteit
 groningen

PLATFORM
 KLANTGERICHT
 ONDERNEMEN

C MOTIONS
 OPTIMIZING CLIENT CAREER

SAMR
 SMARTAGENT
 MARKETRESPONSE

Organisatorische voorwaarden voor klantgerichtheid





Organisatorische voorwaarden voor klantgerichtheid

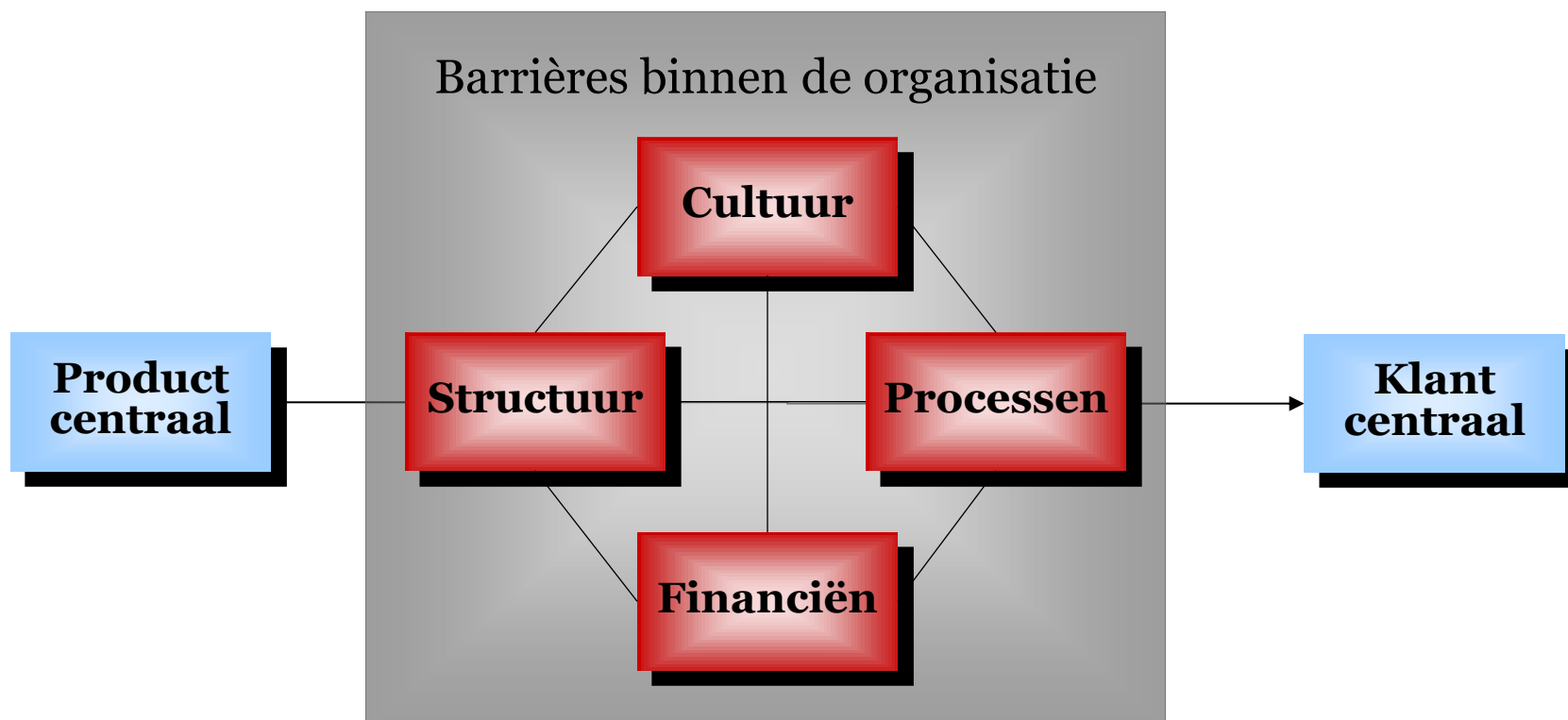
Waarom moet een organisatie voldoen om klantgericht te kunnen handelen en om daarmee succesvol te kunnen zijn?

- › Veel wetenschappelijke publicaties focussen op deelgebieden, zoals:
 - “Interactie-oriëntatie” vergroot klantwinstgevendheid (cultuur, processen);
 - CRM processen hebben een positief effect op performance;
 - Klantkennis is wezenlijk;
 - Klantinterfaces moeten over relevante klantgegevens beschikken.

- › Maar wij zoeken een integraal model dat alle organisatorische voorwaarden omvat.



Shah e.a.: Pad naar een Klantgerichte Organisatie



Bron: Shah e.a., 2006



Kenmerken van een klantgerichte organisatie

> Cultuur

- Gedeelde waarden
- Gevoel van noodzaak
- Topmanagement

> Structuur

- Integratie en afstemming
- Minder geformaliseerd
- Korte communicatielijnen
- Klantmanager

Processen

Cross-functionele coördinatie
Processen herdefiniëren
Balans tussen IT en mensen

Succesmaatstaven

Klantuitkomsten
Customer lifetime value
Klanttevredenheid



rijksuniversiteit
 groningen

PLATFORM
 KLANTGERICHT
 ONDERNEMEN

C MOTIONS
 OPTIMIZING CLIENT CAREER

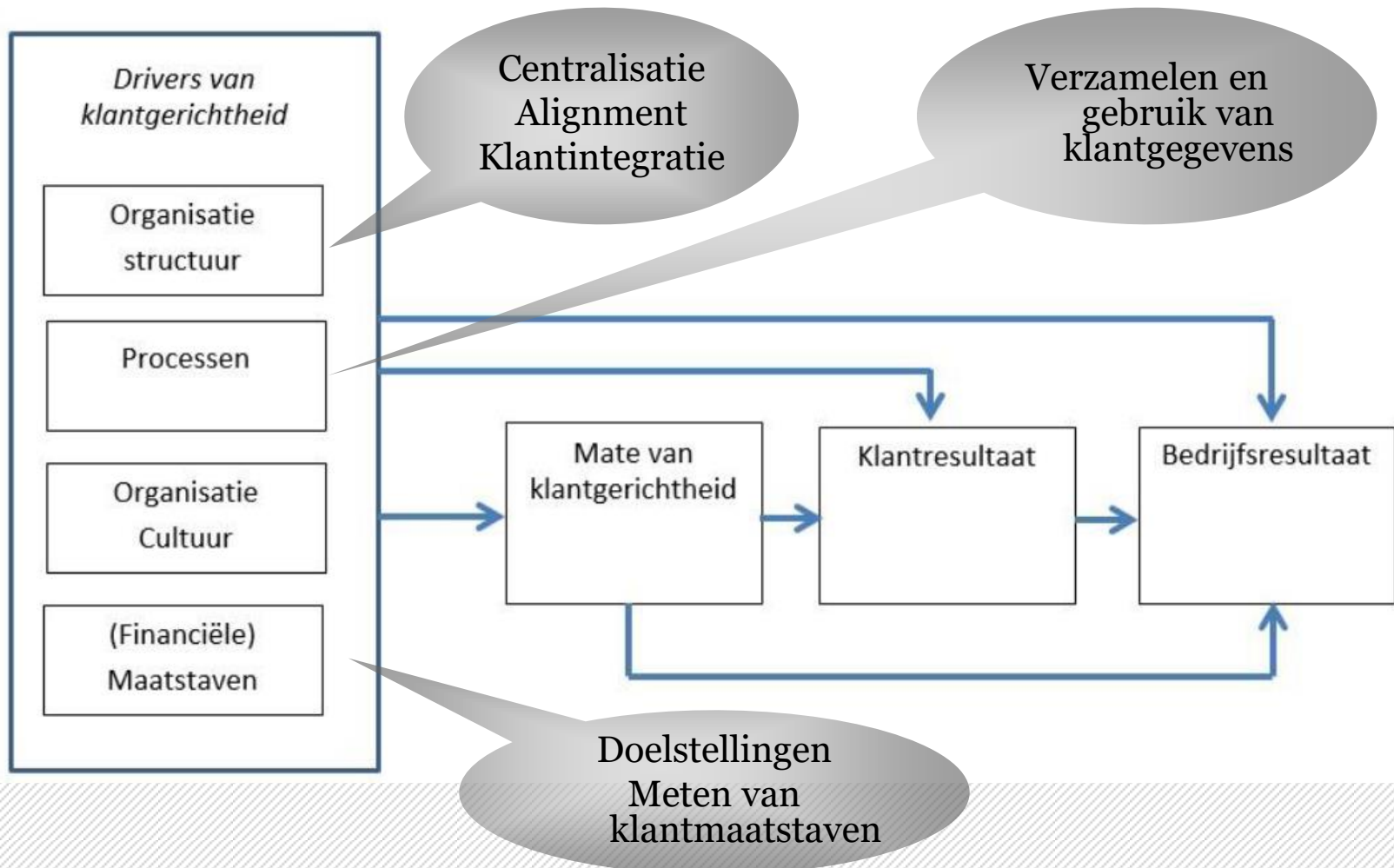
SAMR
 SMARTAGENT
 MARKETRESPONSE

Opzet onderzoek





Onderzoekmodel





Gegevensverzameling

- › Vragenlijst met voor elke variabele in het model meerdere vragen ('items').
- › Totaal 112 vragen.
- › Getest bij PvKO-leden.
- › Verzonden naar zo'n 4.000 marketing- en klantmanagers.
- › Respons: 162
 - 23% financiële dienstverlening, 17% retail, 16% industrie;
 - 52% B2B, 21% B2C, 27% beide;
 - 71% minder dan 200 fte's.



Gemiddelden in de steekproef: Klantgerichtheid

Klantgerichtheid (1 = geheel niet mee eens ... 7 = geheel wel mee eens)

- › **5,03** Het uitgangspunt van waaruit wij voorzien in de behoeften en wensen van onze klanten is individuele klantkennis.
- › **5,35** Het belang van onze klanten staat centraal bij alle besluiten die wij nemen.



Gemiddelden in de steekproef: Drivers (1)

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

- › **5,17** Onze organisatie is ingericht om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de individuele klant.
- › **5,31** Ons leveringsproces stelt ons in staat om maatwerk te leveren aan de individuele klant.
- › **4,36** Ons organisatieresultaat wordt intern beschouwd als de som van de klant(groep)resultaten (i.p.v. als de som van product(groep)resultaten).
- › **5,34** In onze organisatie is voor elk customer touchpoint (elke plaats waar klantcontact plaatsvindt) één of meerdere persoon/personen verantwoordelijk.
- › **5,00** In onze organisatie is voor (de) gehele customer journey(s) één of meerdere persoon/personen verantwoordelijk.
- › **4,87** Het is bij ons gebruikelijk dat veelvoorkomende klantvraagstukken tussen alle afdelingen worden besproken.
- › **4,64** Klantbeslissingen worden genomen in onderling overleg tussen alle betrokken afdelingen.



Gemiddelden in de steekproef: Drivers (2)

Processen (1 = geheel niet mee eens ... 7 = geheel wel mee eens)

- › **5,05** Onze klantprocessen zijn geïntegreerd over afdelingen heen.
- › **6,25** Wij bieden onze klanten verschillende manieren om in contact te komen met de organisatie.
- › **5,14** Wij verzamelen voortdurend klantinformatie.
- › **5,01** Wij leggen alle klantcontacten vast per individuele klant.
- › **4,71** Wij integreren de klantinformatie uit verschillende afdelingen die interactie hebben met de klanten (zoals marketing, verkoop en klantenservice).
- › **4,45** Wij gebruiken klantinformatie om klantprofielen te ontwikkelen.
- › **3,97** Wij gebruiken klantinformatie om de klantentrouw van individuele klanten te voorspellen.
- › **4,86** Wij gebruiken klantinformatie om ons aanbod aan te passen.



Gemiddelden in de steekproef: Drivers (3)

Cultuur (1 = geheel niet mee eens ... 7 = geheel wel mee eens)

- › **5,68** De visie van onze organisatie beschrijft wat wij voor de individuele klant willen betekenen.
- › **5,59** Het topmanagement hamert op het belang van de klantgerichtheid van onze organisatie.
- › **5,28** Onze medewerkers stellen de wensen en behoeften van onze individuele klanten voorop.
- › **4,96** Onze werknemers vinden het belangrijk om klantinformatie met elkaar te delen.

Registratie klantmaatstaven (% 'ja')

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



Gemiddelden in de steekproef: Performance

Doelstellingen (% 'ja')

- › 61% Klanttevredenheid en/of NPS en/of Customer Effort Score en/of Loyaliteit
- › 58% Opbrengsten per klant
- › 12% Share of wallet
- › 19% Customer Lifetime Value
- › 61% Klantbehoud (retentie)

Tevredenheid met ... ten opzichte van het afgelopen jaar (1 = geheel niet ... 7 = geheel wel)

- › 5,01 Klanttevredenheid
- › 3,64 Cross and upsell
- › 3,47 Customer equity
- › 3,31 Return on Investment (ROI)
- › 2,60 Return on Equity (ROE)
- › 3,80 Netto winstmarge
- › 2,54 Return on Assets (ROA)
- › 4,21 Omzet



Volgende stappen

- › Vinden van de juiste vragen-sets.
- › Vinden van de relaties tussen de drivers, klantgerichtheid en performance: aan welke knoppen moet worden gedraaid om de klantgerichtheid te vergroten en om de performance te verbeteren?



Uitgevoerde analyses

- › Factoranalyse
- › Diverse schaaltechnieken → Mokkenschaaanalyse
- › Lisrel



Factoranalyse

Nr	Vraag	Lading op eerste factor	Lading op tweede factor
1.	Tevredenheid over de woonkamer	.78	.29
2.	Tevredenheid over de slaapkamer	.76	.26
3.	Tevredenheid over de keuken	.65	-.11
4.	Tevredenheid over het balkon	.72	.06
5.	Tevredenheid over de garage	.80	.22
6.	Tevredenheid over de schuur	.74	.33
7.	Tevredenheid over het uitzicht vanuit huis	-.31	.77
8.	Tevredenheid over de tuin	-.21	.78
9.	Tevredenheid over de omgeving	-.21	.78
10.	Tevredenheid over de rust in de buurt	-.33	.75



Mokkenschaalanalyse

“Geweld” op school t.a.v. personeel

- | | | |
|----|------------------------------|-----|
| 1. | Extra luid zijn | 86% |
| 2. | Expres storen | 79% |
| 3. | Opzettelijk laten struikelen | 56% |
| 4. | Chanteren | 29% |
| 5. | Betasten | 17% |
| 6. | Bedreigen met wapen | 6% |
| 7. | Verkrachting | 1% |



Het hebben van een klantgerichte cultuur

- | | | |
|----|---|-----|
| 1. | Wij bieden onze klanten verschillende manieren om in contact te komen met de organisatie | 83% |
| 2. | De visie van onze organisatie beschrijft wat we voor de individuele klant willen betekenen | 68% |
| 3. | Het topmanagement hamert op het belang van de klantgerichtheid van onze organisatie | 61% |
| 4. | Onze medewerkers stellen de wensen en behoefte van onze individuele klanten voorop | 50% |
| 5. | Het is bij ons gebruikelijk dat veelvoorkomende klantvraagstukken tussen de afdelingen worden besproken | 44% |
| 6. | Onze werknemers vinden het belangrijk om klantinformatie met elkaar te delen | 42% |
| 7. | Wij gebruiken klantinformatie om ons aanbod aan te passen | 39% |
| 8. | Klantbeslissingen worden genomen in onderling overleg tussen alle betrokken afdelingen | 30% |

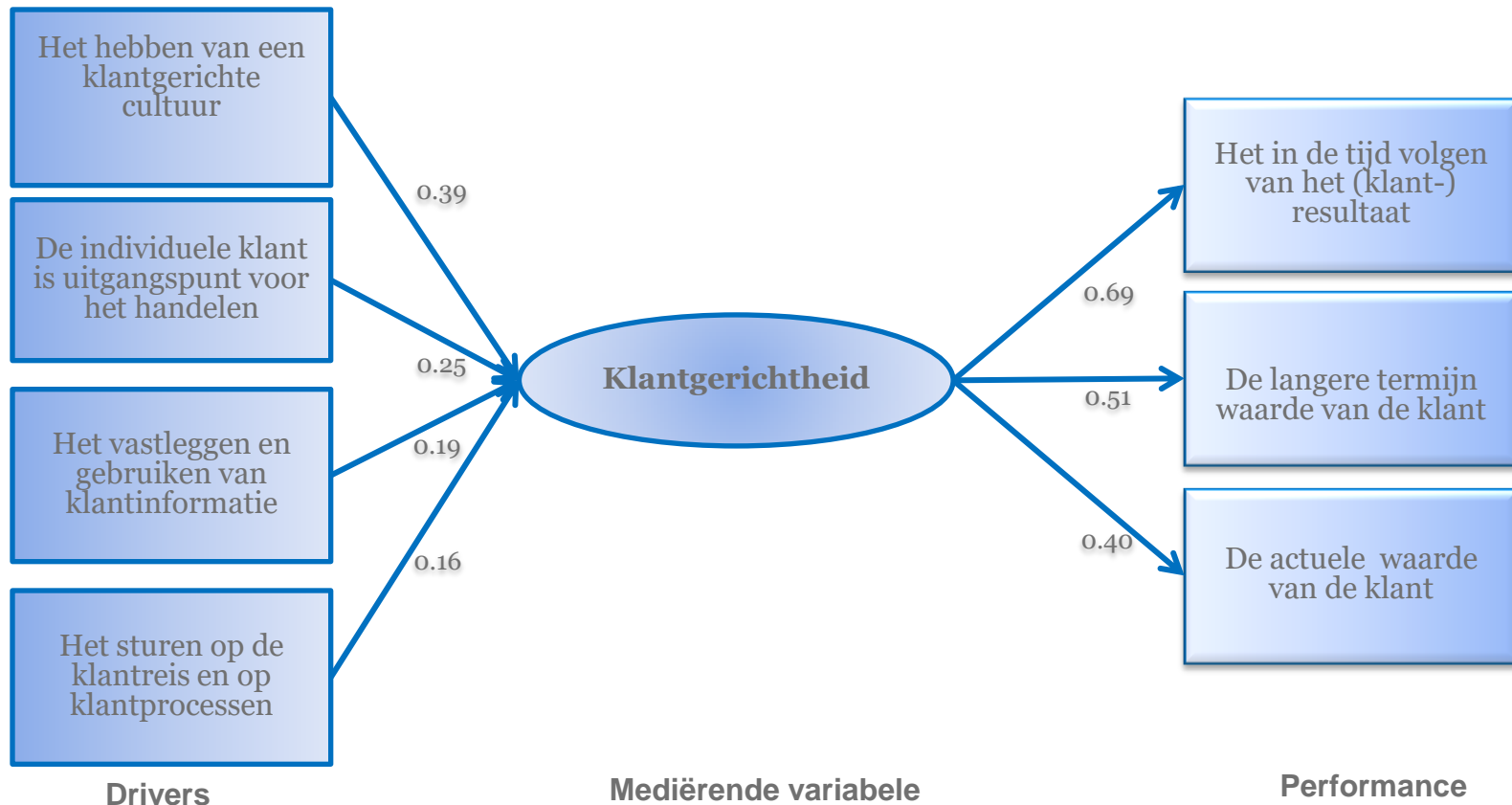


Het in de tijd volgen van het (klant-)resultaat

1.	Klantfeedback	77%
2.	Klantbehoud (retentie)	61%
3.	Klanttevredenheid	53%
4.	Omzet	50%
5.	Netto winst marge	27%
6.	Cross en upsell	26%
7.	Return on investment	23%
8.	Customer equity	22%
9.	Return on equity	17%
10.	Return on assets	16%
11.	Share of wallet	12%

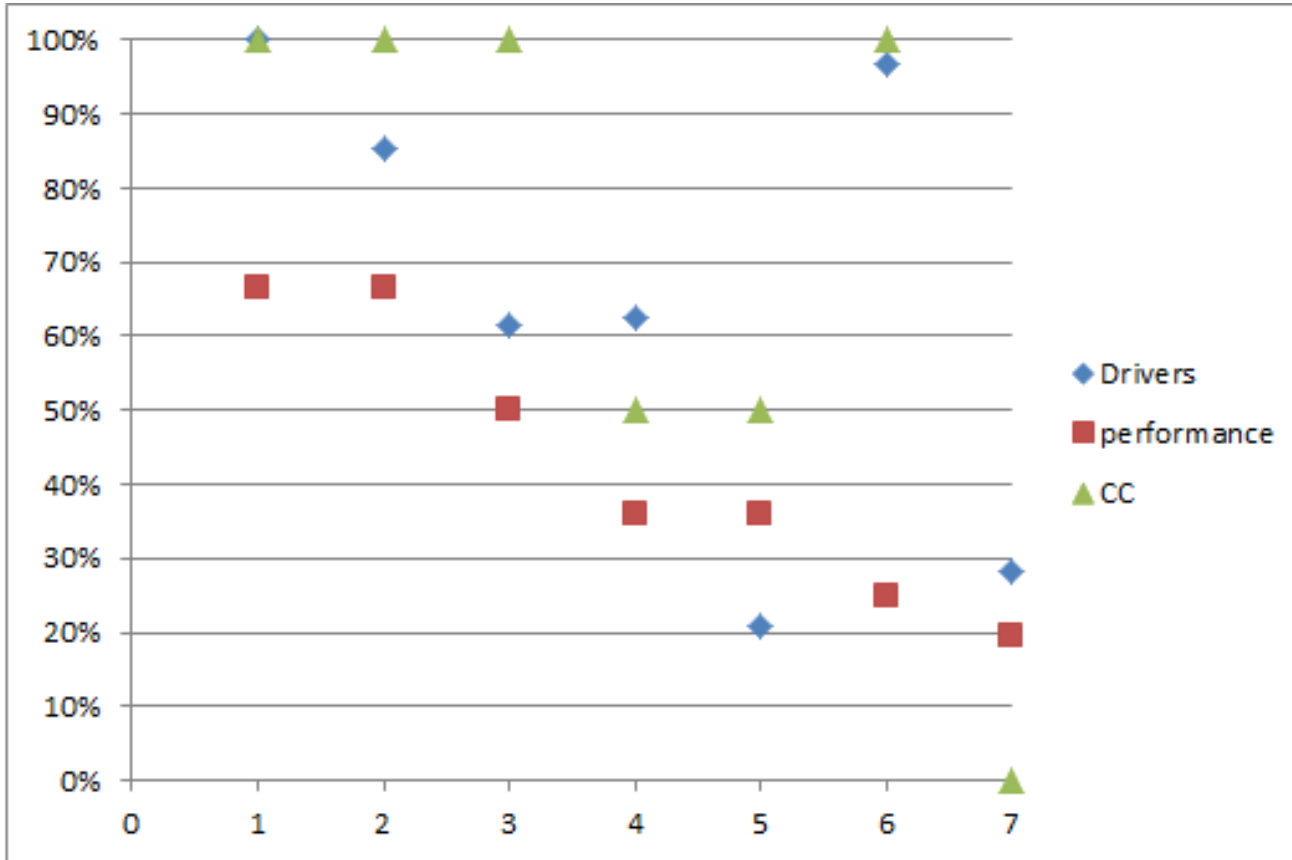


Het uiteindelijke model





Scores van de deelnemers



1	Marcel R.
2	anoniem
3	Paul van S.
4	Suuz S.
5	anoniem
6	Ruud V.
7	Ton T.



rijksuniversiteit
groningen

PLATFORM
KLANTGERICHT
ONDERNEMEN

C MOTIONS
OPTIMIZING CLIENT CAREER

 **SAMR**
SMARTAGENT
MARKETRESPONSE

Q & A

