

# Klantgericht denken en doen

L.P. den Hollander

B. Wierenga

Tallose marketingorganisaties laten zich voorstaan op hun klantgerichtheid, andere bevinden zich in een leerproces waarin het personeel een meer klantgerichte opstelling moet krijgen. Aan de hand van een nieuw model voor klantgericht ondernemen wordt uitgelegd hoe we de organisatie klantgericht kunnen maken. Daarnaast wordt een uitgebreide checklist gepresenteerd die behulpzaam is bij het meten van klantgerichtheid.

**K**lantgerichtheid is zo oud als de marketing. De meeste managers en ondernemers kunnen zich bij klantgerichtheid dan ook wel iets voorstellen, maar wat het precies is en hoe je de klantgerichtheid van je bedrijf kunt meten is een ander verhaal. We hebben altijd wel aangenomen dat klantgerichtheid echt helpt, maar echt harde bewijzen op dit punt ontbraken. In recent onderzoek is nu ook wetenschappelijk aangetoond dat een grotere klantgerichtheid een positieve invloed heeft op de resultaten, niet alleen op de verkoop en de concurrentiepositie, maar ook op het rendement.

Klanten worden voor marketeers meer en meer partners met een lange-termijnrelatie als inzet. Harde concurrentievoordelen moeten volgens Reichfeld (1993) steeds meer gezocht worden in de relaties met klanten. Het aangaan van een langdurige relatie met de bestaande klant(en) is immers economisch gezien aantrekkelijker dan nieuwe klanten te werven. Plymire (1991) toonde aan dat het vijf keer zo duur is om een nieuwe klant te verwerven dan om een bestaande te behouden.

Klantgerichtheid als tovermiddel? Nee, om klantgerichtheid op

## Klantgericht en marktgericht

De termen klantgericht en marktgericht worden vaak door elkaar gebruikt als het gaat om ondernemen waarbij de klant centraal staat. We geven enkele duidelijke definities:

### Marktgerichtheid

'...Het door een onderneming verzamelen van marktinformatie, het verspreiden van deze informatie door de hele organisatie en het nemen van beslissingen op basis van marktinformatie...'

(Kohli en Jaworski, 1990)

### Klantgerichtheid

'...Het continu creëren van een "superior customer value" voor de huidige en potentiële klanten van een onderneming...'

(Narver en Slater, 1990)

Simpel gesteld is klantgerichtheid: weten wie de klanten zijn, wat de klanten willen, daar zo goed mogelijk rekening mee houden en als onderneming daarbij een unieke positie kiezen.

waarde te schatten zal een onderneming ook rekening moeten houden met onder andere interne processen (zoals logistiek), marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

### Implementatie faalt

De ontwikkeling en implementatie van een klantgerichte strategie blijkt de nodige moeilijkheden met zich mee te brengen.

Een onderzoek van Whiteley (1992) gaf aan dat zeven van de tien pogingen voor het bereiken van een klantgerichte strategie faalden bij de implementatie. Hij geeft daarvoor een aantal redenen:

1. Managers proberen om op informele wijze het personeel er van te overtuigen hoe belangrijk de klanten voor het welzijn van het bedrijf zijn. Het blijft meestal bij woorden, zonder dat deze woorden kracht wordt bijgezet met een programma dat gestoeld is op klantgerichtheid.
2. Bedrijven maken perfecte producten waar de consument niet op zit te wachten.
3. Ondernemingen denken heel lang na over een programma voor klantgerichtheid zonder dat het daadwerkelijk tot de invoering daarvan komt.
4. Zolang er voldoende winst wordt gemaakt, heeft men het idee dat een klantgericht programma niet van wezenlijk belang is.
5. Klantgericht ondernemen is niet iets dat 'overnight' gebeurt. Resultaten van klantgerichtheid zullen ook niet direct te constateren zijn. Pas als een programma is ontwikkeld en ingevoerd dat gericht is op constante verbetering kan men resultaat verwachten.
6. Klantgerichte initiatieven falen in ondernemingen waar het topmanagement te weinig betrokkenheid toont bij de implementatie van een klantgerichte strategie.

Om deze problemen het hoofd te kunnen bieden werken we in het navolgende een model voor klantgerichtheid uit.

### Bouwstenen

Bij een MBA-project in 1992 aan de University of British Columbia te Vancouver (Canada) stond klantgericht ondernemen centraal.<sup>1</sup> Op basis van cases en onderzoeken bij bedrijven is een model ontwikkeld voor klantgericht ondernemen. Het model werd gepresenteerd op een forum over klantgericht ondernemen, dat in december 1992 in Vancouver werd gehouden.

In het model worden vier bouwstenen onderscheiden die ten grondslag liggen aan klantgerichtheid:

1. in-tune (= luisteren naar de klant);
2. in-step (= een klantgerichte organisatie);
3. in-spiced (= een klantgerichte visie);
4. in-during (= vasthouden aan klantgerichte strategie).

Uit de vakliteratuur destilleerden we achttien dimensies van klantgerichtheid die kunnen worden onderverdeeld naar de vier bouwstenen uit het model. Deze dimensies worden hierna in het kort besproken.

### Klant

In-tune betekent een afstemming op de klanten en datgene wat zij willen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie soorten klanten: eindgebruikers, tussenpersonen (bijv. detailhandel), interne klanten.

#### In-tune dimensies

1. Een klantgerichte onderneming heeft een goede kennis van en inzicht in doelgroep(en) en markten.
2. Segmentatie is belangrijk voor het 'op maat' leveren aan doelgroep(en)
3. Een klantgerichte onderneming vraagt zich af hoe 'customer value' kan worden gecreëerd, oftewel met welke producten kan aan de verwachtingen van de doelgroep(en) worden tegemoetgekomen en kan iets worden toegevoegd.
4. Een klantgerichte onderneming zoekt naar mogelijkheden om zich te onderscheiden van haar (huidige en potentiële) concurrenten en om een juiste positionering te kiezen.

In veel gevallen is de tussenpersoon even belangrijk als de eindgebruiker. Interne klanten zijn de verschillende functionele afdelingen binnen een onderneming (zoals marketing en R&D). Wanneer deze afdelingen elkaar beschouwen als klanten en gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijke visie, zal het resultaat voor de externe klant alleen beter kunnen worden. Als een onderneming weet wie de klanten (zowel intern als extern) zijn, kan men gaan bouwen aan de relatie met die klant. Hierbij zal een onderneming voortdurend een aantal vragen moeten stellen.

Welke zijn eigenlijk de behoeften en verwachtingen van de klanten en welke van deze behoeften en verwachtingen zijn voor hen het belangrijkste? Hoe goed komt de onderneming tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe goed komen de concurrenten tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe kunnen wij onze klanten echt enthousiast maken door méér te doen dan minimaal vereist is om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen?

Een onderneming moet zodanig 'uitgerust' zijn dat signalen van klanten, detaillisten en concurrenten kunnen worden opgevangen. Het op een juiste manier interpreteren van deze signalen is een noodzaak in de huidige competitieve omgeving. Het gaat daarbij niet langer om *wie* over de informatie beschikt, maar veel meer om *hoe* die informatie wordt gebruikt.

Klachten moeten daarbij worden omgezet in kansen om 'klagers' te behouden als klant. Ondernemingen die 'klagen' gemakkelijk maken, kunnen de klachten gebruiken om de oorzaken van ontevredenheid van hun klanten te achterhalen. Daarnaast kunnen reacties en klachten van klanten dienen als bron van klanteninformatie.

Ieder contact met de klant moet worden vastgelegd en onderdeel vormen van een totaal klantenprofiel. Gegevens van klachten, refund-acties en prijsvragen zal men moeten benutten om meer van klanten te weten te komen. Een voorbeeld hiervan is het 'frequent flyer'-programma van de KLM. Hoe beter het klantenprofiel, des te

beter een onderneming in staat is maatwerk te leveren voor klanten.

### Organisatie

Klantgericht ondernemen is niet langer de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie (van top-management tot telefoniste) vervult hier een rol. Een tevreden klant is de doelstelling. Coördinatie tussen afdelingen is van essentieel belang. Interne communicatie en afstemming van activiteiten zal moeten leiden tot betere inzichten in de klanten.

Het belang van klantgerichtheid dient duidelijk intern gecommuniceerd te worden en steeds weer onder de aandacht gebracht te worden via diverse media. Bijvoorbeeld via een personeelsblad, een bedrijfsjournaal, (afdelings-)vergaderingen en speciale bijeenkomsten (zoals de Philips Customer Day).

Het management zal de resultaten van de onderneming moeten communiceren. Het gaat dan niet om financiële resultaten alleen. Resultaten van een onderzoek naar klanttevredenheid of een op handen zijnde produktintroductie zullen ook gecommuniceerd moeten worden. Het management zal steeds meetpunten moeten inbouwen, die als referentie dienen voor toekomstig functioneren.

Een van de uitkomsten van een onderzoek van Kohli en Jaworski (1993) was dat de relatie tussen afdelingen cruciaal is voor een klantenoriëntatie. Wanneer afdelingen onderling klantgericht opereren, zal het resultaat van die samenwerking alleen maar beter worden. Ook afdelingen zullen zich moeten afvragen wie hun (interne) klanten zijn en hoe zij die het best tegemoet kunnen komen.

Een marktonderzoekafdeling bijvoorbeeld voert analyses uit voor het produktmanagement binnen de marketingafdeling. Marktonderzoekers binnen een onderneming zullen die informatie moeten verschaffen waarop de 'interne klant' zit te wachten.

Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en er van overtuigd worden dat zij directe invloed hebben op de prestaties van de onderneming. Hiertoe moeten medewerkers ook hulpmiddelen aangereikt

#### In-step dimensies

6. Klantgericht ondernemen is niet de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie is verantwoordelijk voor de klant(en) en zal een bijdrage moeten leveren aan klantgerichtheid.
7. Een klantgerichte onderneming gebruikt de informatie over en van klanten mede als basis voor het nemen van beslissingen. Hiertoe zal deze informatie over klanten worden verspreid door de gehele organisatie.
8. Samenwerking van functionele afdelingen en de coördinatie van hun werkzaamheden maken het mogelijk 'customer value' te creëren. De organisatie is ingericht om klantgericht te opereren, wat betekent dat alle kennis binnen de organisatie wordt gebruikt voor het tegemoetkomen aan de klant(en).
9. Binnen een klantgericht onderneming bestaat er 'commitment' bij alle medewerkers in dienst van de klant, ofwel men is overtuigd van het belang van de klant(en).
10. Een klantgerichte onderneming heeft een beloningssysteem voor haar medewerkers op basis van de tevredenheid van de klanten.
11. Een klantgerichte cultuur, waarbij alles in het teken van de klant(en) staat, is een 'must' voor klantgericht ondernemen.

krijgen van het management. Voor de afdeling consumentenservice kan dit bijvoorbeeld een computerprogramma zijn, waarmee men klachten makkelijk kan verwerken.

Trainingen hebben niet alleen als doel kennis en vaardigheden aan te leren. Tijdens trainingen vindt er informatie-overdracht plaats, waarin veel ruimte is voor terugkoppeling. Ook hier kan het belang van de klanten nog eens benadrukt worden.

### Visie

Ontwikkel een visie waarmee je klanten vasthoudt, is het credo van klantgerichte ondernemingen. In deze visie is vastgelegd hoe de onderneming denkt klanten aan zich te kunnen binden. Het management is verantwoordelijk voor het formuleren van deze visie en het verspreiden ervan binnen de onderneming.

Een visie heeft twee essentiële functies. Ten eerste is een visie een *inspiratiebron*. Ten tweede vormt de visie een *richtsnoer bij het nemen van beslissingen*.

### In-inspired dimensies

12. De klant bepaalt het welzijn van de onderneming. Het doel van een klantgerichte onderneming is dan ook het creëren van een tevreden klant en het aangaan van een lange-termijnrelatie met die klant.
13. Bij een klantgerichte visie wordt aangegeven hoe een onderneming denkt de klanten aan zich te binden.
14. Het management van een klantgerichte onderneming propageert de klantgerichte visie en heeft een duidelijke voorbeeldfunctie.

### Strategie

Een onderneming zal continu voeling met de markt moeten houden om te analyseren of de klantgerichte strategie het juiste resultaat genereert. Het is daarbij belangrijk onderscheid te maken tussen wat het management denkt van haar producten en wat de klanten daadwerkelijk vinden.

Het uitgangspunt bij het in de praktijk brengen is dat klantgerichte ondernemen niet ophoudt met het implementeren van bepaalde klantgerichte acties. Klantgerichte ondernemingen onderscheiden zich door een soort obsessie te ontwikkelen, waarbij ervan wordt uitgegaan dat het altijd beter kan.

### In-during dimensies

15. Klantgericht ondernemen is onderdeel van de 'overall'-bedrijfsstrategie.
16. Klantgericht ondernemen is een onderdeel van een integraal actieprogramma, waarbij wordt aangegeven hoe de klantgerichtheid kan worden verbeterd.
17. Een klantgerichte onderneming heeft duidelijk omschreven marketingdoelstellingen om steeds te bekijken of men de juiste koers vaart en/of men de bakens dient te verzetten.
18. Om de voortgang van klantgerichtheid te meten worden performance-standaarden gehanteerd, met als uitgangspunt dat het altijd beter kan.

### Checklist voor klantgericht ondernemen

Om ondernemingen een beter inzicht te geven in klantgerichte ondernemen en om per individuele onderneming aandachtspunten te definiëren voor een klantgerichte strategie geven we hierna een checklist die is gebaseerd op het in het artikel besproken model. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de gehanteerde schaalverdeling nog niet is gevalideerd.

Uiteraard vormt de lijst geen standaard-recept; zij tracht slechts een indicatie te geven van de klantgerichtheid van een onderneming. Na het invullen van de checklist zal een onderneming wellicht inzien waar de minder sterke punten zitten en zal men kunnen bekijken of er actie moet worden ondernomen.

Per onderdeel van het model (in-tune, in-step, in-inspired en in-during) is een aantal vragen/uitgangspunten geformuleerd. Bij elk van de uitgangspunten dient aangegeven te worden in hoeverre dit punt van toepassing is binnen het huidige werken van de onderneming.

Wanneer een onderneming verschillende typen klanten onderscheidt, zal de checklist voor die verschillende typen klanten afzonderlijk ingevuld moeten worden. Een onderneming kan bijvoorbeeld zeer klantgericht zijn richting distributiekanaal, maar is dat niet richting de finale consument. Op deze wijze kan de klantgerichtheid per type klant worden bekeken.

### Gebruik van de checklist

De schaalverdeling loopt van 1 tot en met 5.

- 1 = absoluut niet van toepassing
- 2 = in geringe mate van toepassing
- 3 = tamelijk goed van toepassing
- 4 = grotendeels van toepassing
- 5 = in zeer grote mate van toepassing

Bij ieder van de vragen is 5 de hoogste score. Bij ieder onderdeel (1 t/m 4) is aangegeven wat de maximaal mogelijke score is. Bij het gebruiken van de checklist is het de bedoeling dat per onderdeel de behaalde score worden bepaald. Vervolgens dient berekend te worden wat de procentuele score is op de maximaal mogelijke score.

*Voorbeeld:* Bij 'Luisteren naar de klanten (in-tune)' is de maximale score 75 punten. Stel dat een onderneming 60 punten haalt, dan is de procentuele score 80%.

### Als laag wordt gescoord op... dan kunnen mogelijkheden tot verbetering worden gevonden in...

- Onderdeel I Kennis van de klanten
- Onderdeel II Het scheppen van voorwaarden voor een klantgerichte organisatie
- Onderdeel III De rol van het management en de visie van de onderneming
- Onderdeel IV Inzicht in hoe het proces van klantgericht ondernemen gaande gehouden kan worden

Voorwaarde voor het formuleren van deze actiepunten is dat zij onderdeel zijn van een totaalplan voor de verbetering van de klantgerichtheid van de onderneming. Waarbij een duidelijk plan van aanpak is opgesteld. Zodoende kan steeds worden nagegaan hoe ver men is en wat er nog dient te gebeuren.

We hopen dat we met deze checklist een nieuw licht hebben kunnen werpen op de klantgerichtheid van uw organisatie en dat de checklist u waar nodig helpt de klantgerichtheid te verbeteren.

## Checklist voor de verschillende typen klanten

### Luisteren naar de klant (in-tune)

	Absoluut niet van toepassing	1	2	3	4	In zeer grote mate van toepassing
1. De onderneming heeft een duidelijk beeld van wie de klanten van de onderneming zijn.						
2. De onderneming identificeert verschillende typen klanten (interne klanten, tussenpersonen en verschillende eindgebruikers).						
3. Voor ieder type klant is een strategie ontwikkeld om de klant zo goed mogelijk tegemoet te komen.						
4. De selectie van produkten en diensten gebeurt voornamelijk op basis van wensen, behoeften en problemen van klanten.						
5. De onderneming weet aan welke produkteigenschappen de verschillende klanten de meeste waarde hechten.						
6. De onderneming verzamelt regelmatig informatie over wensen, behoeften en problemen van klanten.						
7. Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten van de onderneming.						
8. De onderneming weet wat de klanten van de onderneming verwachten.						
9. De onderneming gebruikt de klanten als belangrijke bron van ideeën.						
10. De onderneming probeert een directe relatie aan te gaan met de klanten, wanneer deze klanten daar behoefte aan hebben.						
11. De onderneming analyseert welk effect maatschappelijke ontwikkelingen zouden kunnen hebben op wensen en behoeften van klanten.						
12. Trends en ontwikkelingen in de markt worden nauwgezet bijgehouden.						
13. De onderneming analyseert acties en strategieën van concurrenten en kan daar snel op inspelen.						
14. Klachten van klanten worden regelmatig geanalyseerd om te bekijken waar mogelijke problemen zitten en inzicht te krijgen in wie de klanten zijn.						
15. De onderneming probeert alle klachten van klanten zo goed mogelijk af te handelen.						
16. De onderneming maakt het klanten gemakkelijk om te klagen over produkten en diensten.						

### Klantgerichte organisatie (in-step)

	Absoluut niet van toepassing	1	2	3	4	In zeer grote mate van toepassing
1. Iedereen binnen de organisatie is doordrongen van het belang van de klanten.						
2. Iedereen binnen de organisatie kent zijn verantwoordelijkheid voor wat betreft klantgericht ondernemen.						
3. De medewerkers van de onderneming worden uitvoerig geïnformeerd over marketingdoelstellingen en actieprogramma's.						
4. Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van klanttevredenheid.						
5. Medewerkers worden gestimuleerd input te leveren in het proces van klantgericht ondernemen.						
6. Medewerkers worden gestimuleerd om de klanten meer dan goed te bedienen.						
7. Medewerkers op alle niveaus hebben een goed inzicht in de produkten en diensten van de onderneming.						
8. De medewerkers worden getraind en opgeleid om de klant zo goed mogelijk te bedienen.						
9. De onderneming biedt haar medewerkers de middelen en faciliteiten om klantgericht te kunnen werken.						
10. De functionele afdelingen binnen de onderneming werken met elkaar aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen, in plaats van met elkaar te concurreren.						
11. De onderneming organiseert besprekingen met alle functionele afdelingen waarbij de (toekomstige) wensen en behoeften van de klanten centraal staan.						
12. Klantgerichte initiatieven worden gecommuniceerd door de gehele organisatie.						
13. Medewerkers worden beloond voor hun klantgerichte inspanningen.						
14. Medewerkers voelen zich zeer nauw betrokken bij de onderneming.						

De maximale score bedraagt 80. De procentuele score is: .. %.

De maximale score bedraagt 70. De procentuele score is: .. %.

## Klantgerichte visie (in-inspired)

1. Het management van de onderneming zit op één lijn voor wat betreft het belang van de klant(en).
2. Alle onderdelen van de onderneming zetten zich geheel in voor het verkrijgen en behouden van tevreden klanten.
3. De onderneming stelt zich tegenover klanten op als adviseur of partner.
4. De topmanagers van de onderneming propageren een klantgerichte visie.
5. Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen.
6. Managers worden getraind in klantgericht handelen.
7. Het management maakt de klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.
8. Iedereen binnen de organisatie is op de hoogte van de klantgerichte visie en hoe daar invulling aan gegeven wordt.
9. De klantgerichte visie geldt als richtlijn bij het nemen van beslissingen op alle niveaus.

Absoluut niet van toepassing	1	2	3	4	5	In zeer grote mate van toepassing

De maximale score bedraagt 45. De procentuele score is: .. %.

## Vasthouden aan een klantgerichte strategie (in-during)

1. Het management is continu op zoek naar mogelijkheden om de klant beter tegemoet te komen.
2. Klantgericht ondernemen is verankerd in de strategie van de onderneming.
3. De onderneming gaat uitvoerig na wat de wensen en behoeften van de klanten kunnen zijn in de toekomst en is als zodanig een voorloper.
4. Ook bij een stagnerende omzet wordt vastgehouden aan de klantgerichte strategie.
5. Het management creëert als het ware een obsessie binnen de onderneming om het beter te doen dan de concurrent.

De maximale score bedraagt 25. De procentuele score is: .. %.



**Drs. L.P. den Hollander** studeerde Bedrijfskunde (specialisatie marketing management) aan de Erasmus Universiteit. Hij studeerde af op de scriptie 'Klantgericht ondernemen, van denken naar doen!' en vervult op dit moment zijn militaire dienstplicht.



**Prof. dr. ir. B. Wierenga** is sinds 1983 hoogleraar Marketing aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft onderzoek gedaan en gepubliceerd op diverse terreinen van de marketing, o.a. merkkeuzeprocessen, consumentengedrag en marketing-modellen.

Nadere informatie over de scriptie 'Klantgericht ondernemen, van denken naar doen!' kan worden verkregen bij L.P. den Hollander, tel. 010-4658719.

### Noot

1. Dit project stond onder leiding van prof. J.D. Claxton. Drs. L.P. den Hollander nam in het kader van een studie-uitwisseling deel aan dit project.

### Literatuur

- Claxton, J.D., colleges in het kader van het project Marketing Strategy, Vancouver, September-December 1992.
- Deshpandé, Farley en Webster, 'Corporate Culture, Customer orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis', *Journal of Marketing*, January 1993.
- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New York, 1954.
- Hollander, L.P. den, 'Klantgericht ondernemen, van denken naar doen!', Afstudeerscriptie Vakgroep Marketing Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, februari 1994.
- Kohli, Ajay K. en B. Jaworski, 'Market Orientation: The construct, Research Propositions and Management Implications', *Journal of Marketing*, April 1990.
- Molenaar, C.N.A., *Interactieve marketing, het einde van de massamarketing*, Management Bibliotheek, Amsterdam, 1994.
- Narver, John C. en Stanley Slater, 'The effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, October 1990.
- Naumann, Earl en Patrick Shannon, 'What is Customer Driven marketing?', *Business Horizons*, november/december 1992.
- Plymire, Jerry, 'Complaints as opportunities', *The Journal of Services Marketing*, Spring 1991.
- Reichfeld, F., lezing tijdens 'Global Conference on Marketing', Londen, juni 1993.
- Whiteley, R.C., *The customer driven company*, Addison-Wesley, New York, 1992.
- Wind, Yoram, Inaugural Presentation of the Unilever Visiting Professor of Marketing 1992-1993, Rotterdam, 1993.