



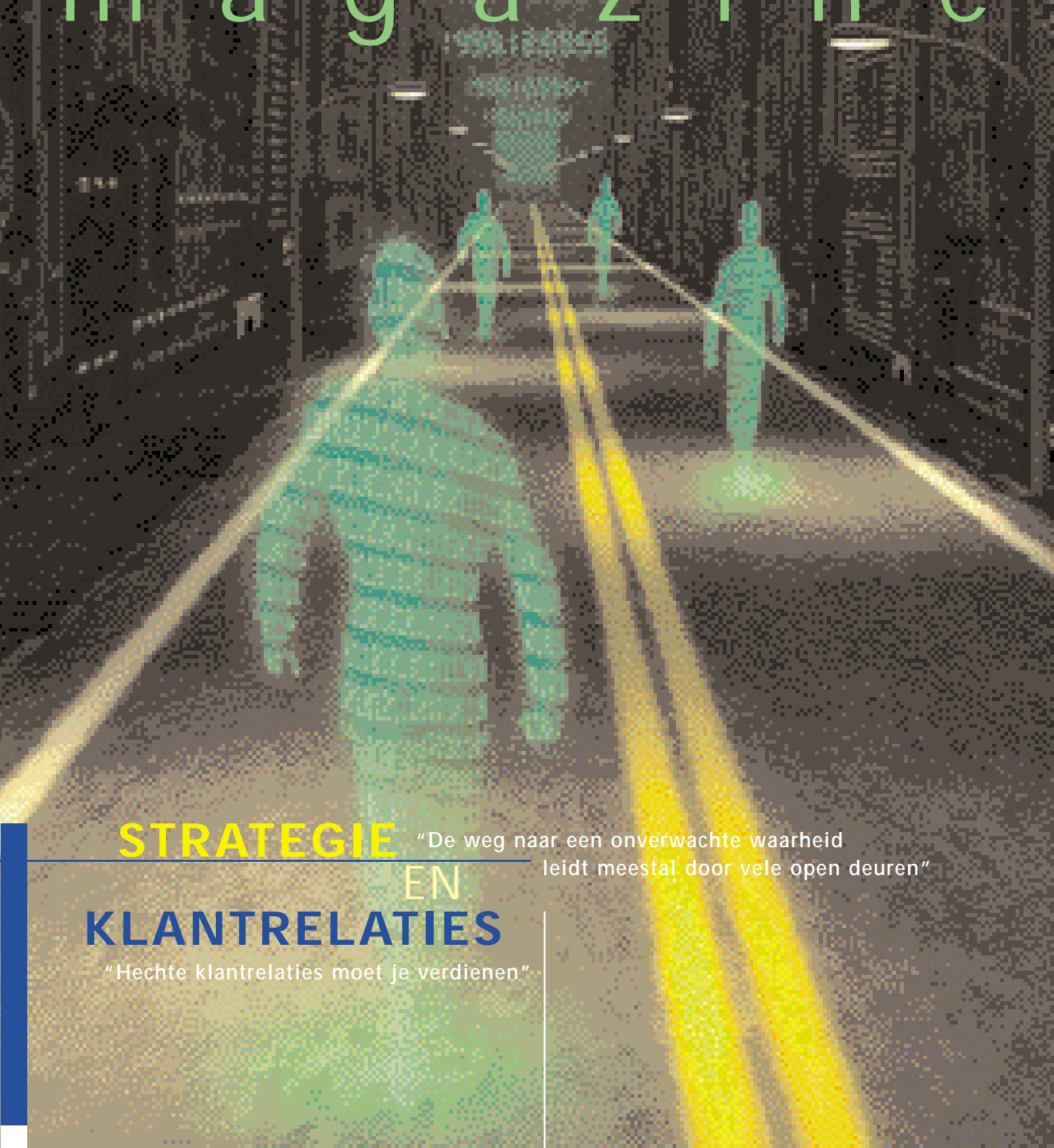
# SERVICE MANAGEMENT

# 1

INTRODUCTIENUMMER

JANUARI • 2000

# magazine



**STRATEGIE**

“De weg naar een onverwachte waarheid leidt meestal door vele open deuren”

EN

**KLANTRELATIES**

“Hechte klantrelaties moet je verdienen”

**REDACTIONEEL 3**

Ten geleide	3
-------------	---

**STRATEGIE 5**

De richting van organisaties	5
Waardestrategieën	8
Waardestrategie: Operational Excellence	13
Waardestrategie: Customer Intimacy	19

**KLANTRELATIES 27**

K3 Marketing	28
K3 1op1 Marketing	31
Klantloyaliteit	34

**BOEKEN, PUBLICATIES EN ARTIKELEN 37**

Meten en managen van klant-organisatie relaties	37
The Saturn difference	38
Waardering door klanten	39
Klantgestuurde teams	40
De horizontale organisatie	42
Servicegaranties als marketingtool	44
Het synchroniseren van vraag en aanbod	45
Strategie voor het managen van kennis	48

**COLOFON**

© Copyright 2000 &amp;Samhoud

Service Management Magazine  
 Oplage: 2000  
 Service Management Magazine is een uitgave van  
 &Samhoud Strategy and Concepts  
 Postbus 448, 3500 AK Utrecht,  
 St. Jacobsstraat 16, 3511 BS Utrecht.  
 Telefoonnummer algemeen: 030 - 2348604  
 Telefoonnummer redactie: 030 - 2348656  
 E-mail: redactie@samhoud.nl

Redactie: Wouter van der Weijden, Irene Sievers,  
 Hans van der Loo, Désirée van de Lisdonk  
 Vormgeving: &Samhoud Communication and Events  
 Rim Lichtveld, Joris Lindner, Mirjam van Rij

Service Management Magazine is een vaktijdschrift  
 op het gebied van service management en marketing  
 en verschijnt vier keer per jaar.



# REDACTIONEEL

## TEN GELEIDE

Niemand zal er tegenwoordig vreemd van opkijken, wanneer hij of zij verneemt dat de industriële economie heeft plaats gemaakt voor een kenniseconomie. De traditionele economie, met de drie productiefactoren arbeid, grondstoffen en kapitaal, heeft plaats gemaakt voor een economie, waarin het voornamelijk om kennis draait. Zoals Larie de Geus, voormalig hoofd strategische planning van Shell, heeft gezegd: 'Learning faster than your competitors is the only sustainable competitive advantage'. De gevolgen van de opkomst van de kenniseconomie zijn alom zichtbaar. Zij beperken zich niet tot nieuwe type producten, die steeds vaker van het predikaat 'high tech' of 'smart' zijn voorzien. Ook het 'kennisintensieve' karakter van organisaties neemt voortdurend toe. Kenmerkend voor kennisintensieve organisaties is onder meer dat mensen en niet langer gebouwen of machines als de belangrijkste activa gelden, dat managers een groot vertrouwen hebben in creativiteit en innovatie, en dat de kwetsbaarheid gelegen is in het feit dat haar voornaamste activa mobiel zijn: kenniswerkers kunnen eenvoudig opstappen, zich bij de concurrentie voegen of zelf een eigen onderneming oprichten. Dit brengt ons tevens bij een volgend punt, namelijk de verandering in het type werknemer. In de industriële economie was de output van werknemers tastbaar en daardoor ook makkelijk meetbaar. In de kenniseconomie domineren daarentegen de zogeheten 'ontastbaarheden'. Het zijn deze ontastbaarheden die de bron vormen van toekomstige inkomsten.

Omdat &Samhoud zich terdege realiseert, dat haar bestaansgrond niet alleen gelegen is in het creëren, maar ook in het verspreiden van kennis is besloten om hiervoor een speciaal medium in het leven te roepen: het Service Management Magazine. Aanvankelijk hadden wij het magazine vooral een interne functie toebedacht: het moest dienen voor het borgen en het up to date houden van kennis op het gebied van service management. Al snel realiseerden wij ons dat kennis zich niet binnen de strikte kaders van de eigen organisatie laat vangen. Eerste proefnummers van het magazine werden door medewerkers van &Samhoud aan klanten meegegeven, relaties van die klanten vroegen op hun beurt ook weer exemplaren aan, en zo ontstond geleidelijk aan een informeel circuit van Service Management Magazine-lezers. Met de millennium-wisseling nog fris in het geheugen, hebben wij besloten tot een massale 'coming out' die impliceert, dat wij onze klanten gedurende het

hele jaar van het Magazine zullen voorzien. Als opwarmer dient deze hernieuwde editie van de eerste twee proefnummers.

In dit magazine komen twee thema's aan bod, die in het denken en doen van &Samhoud een belangrijke plaats innemen: strategie en klantrelaties. Over het eerstgenoemde thema willen wij het volgende zeggen. Het begrip 'strategie' neemt een wat merkwaardige positie in. Enerzijds wordt het geassocieerd met 'belangrijk' en ook wel 'chique'. Strategische adviezen zijn vaak doodgewone adviezen, maar door er het woord 'strategisch' voor te plaatsen, probeert men er meer gewicht aan te geven. Anderzijds wordt over 'strategie' dikwijls ook zeer afkeurend gedaan. Met *dédain* wordt dan over de vaagheid en irrelevantie van strategische adviezen gesproken. Echter, hoe men er ook over denkt: mensen en bedrijven kunnen niet zonder strategie. Dit komt omdat wij voortdurend bezig zijn om onze omgeving en onze positie daarbinnen te interpreteren. Als het goed is, bieden strategieën ons daarbij de kaders en de grote lijnen. In deze zin zijn strategieën te beschouwen als een soort kompas, waarmee wij richting aan ons handelen geven. Over het tweede thema: 'klantrelaties', kunnen wij kort zijn. Iedereen die & Samhoud kent, zal van deze keuze niet vreemd opkijken. Van meet af aan heeft &Samhoud immers de klant centraal gesteld in haar adviezen en activiteiten. Van een bureau dat leidend wil zijn op het gebied van service management mag men ook niet anders verwachten!

Het Magazine verschijnt vier maal per jaar. Dit betekent dat u dit jaar nog vier exemplaren kunt verwachten. Ook zal het Magazine binnenkort een virtuele uitbreiding krijgen: via de website van &Samhoud zal het voor lezers mogelijk zijn om extra informatie te krijgen, om reacties op artikelen of thema's te geven, maar ook om onderling kennis met elkaar te delen. Zodra dit mogelijk is, krijgt u hierover uiteraard bericht.

&Samhoud



# STRATEGIE

## DE RICHTING VAN ORGANISATIES

### INLEIDING

Succesvolle ondernemingen kenmerken zich door gelijkgerichtheid in hun richting (visie), inrichting (strategie) en verrichting (implementatie). Uit onderzoek blijkt dat slechts weinig Nederlandse ondernemingen tijd investeren in het bepalen van de richting van de organisatie: deze ondernemingen bestaan doorgaans alleen om winst te maken en de strategie die men volgt staat meestal ten dienste van deze winst. Binnen de meeste Amerikaanse ondernemingen is het formuleren van een visie echter allang gemeengoed. Winst wordt binnen deze ondernemingen slechts gezien als een randvoorwaarde om de continuïteit en ontwikkeling van de onderneming te borgen. Succesvolle ondernemingen staan, alvorens over te gaan tot het (her)inrichten van de organisatie, stil bij de volgende kernvragen:

- waartoe bestaat de organisatie?
- waarvoor staat de organisatie?
- waarvoor gaat de organisatie oftewel welk ambitieniveau heeft de organisatie?

Dit artikel beoogt de lezer inzicht te geven in de inhoudelijke en procesmatige aspecten van het ontwikkelen van een visie.

### DE VISIE VAN ORGANISATIES

De visie van een organisatie bestaat uit een aantal onlosmakelijk met elkaar verbonden elementen. De ondernemingsvisie is het fundament van de organisatie en van de wijze waarop ze haar business uitvoert. Volgens Collins en Porras beschikken ondernemingen die blijvend succesvol zijn over een hoger doel (dat zij een 'kernopdracht' noemen) en kernwaarden die onveranderd blijven, terwijl hun strategieën zich eindelijk aanpassen aan een veranderende wereld. 'De dynamiek van het bewaren van de kern en het bevorderen van vooruitgang heeft bedrijven als Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola en Nordstrom in staat gesteld zich te vernieuwen en superieure lange termijn resultaten te realiseren'. Een visie bestaat volgens Collins en Porras uit twee hoofdelementen: een kernideologie en een voorziene toekomst. De kernideologie beschrijft waartoe de onderneming bestaat (hoger doel) en waarvoor de onderneming staat (kernwaarden). De voorziene toekomst (gewaagd doel) beschrijft wat een onderneming op korte tot middellange

termijn wenst te zijn, te bereiken en te creëren. We zullen de twee hoofdelementen van een visie nader toelichten.

### Kernideologie

De kernideologie beschrijft het 'blijvende karakter van een onderneming': de identiteit die strategieën, producten/diensten en mensen overstijgt. Leaders van superieure ondernemingen begrijpen dat identiteit belangrijker is dan waar je heen gaat, want 'waar je heen gaat verandert naarmate de wereld om je heen zich verandert'. De kernideologie is de 'lijm die de organisatie in de loop van de tijd bijeenhoudt'. De kernideologie bestaat uit:

#### Hoger doel (waarvoor bestaat de onderneming)

Het hoger doel van een onderneming beschrijft waartoe de onderneming 'op aarde is' en geeft daarmee in feite de bestaansgrond van de onderneming weer. Het hoger doel refereert en appelleert meestal aan idealistische motieven om voor of met een onderneming te werken en verwoordt daarmee in feite de ziel van de onderneming. Het hoger doel moet zeker honderd jaar mee kunnen gaan en mag dus niet worden verward met specifieke strategieën en doelstellingen van een onderneming (deze gaan immers geen honderd jaar mee). Een strategie is te bewerkstelligen en doelstellingen zijn te behalen. Een hoger doel kan je in feite niet vervullen: het is net als een ster aan de horizon. Je kan er naar toe varen, maar je zal er nooit dichterbij komen. De ster geeft puur de richting van de organisatie aan. Het feit dat het hoger doel nooit vervuld kan worden stimuleert een onderneming te streven naar verandering en vooruitgang.

Voorbeelden van het hoger doel bij diverse ondernemingen zijn:

- 3M: het op innovatieve wijze oplossen van onopgeloste problemen;
- Fannie Mae: het versterken van de maatschappelijke structuur door het eigen woningbezit voortdurend verder te democratiseren;
- Hewlett-Packard: het leveren van een technische bijdrage aan de vooruitgang en het welzijn van de mensen;
- Merck: het bewaren en verbeteren van het menselijk leven;
- Nike: het beleven van de emotie van het wedijveren, het winnen en het verpletteren van concurrenten;
- Sony: het beleven van het genoeg van het bevorderen en toepassen van technologie in het voordeel van het publiek;
- Wal-Mart: gewone mensen de kans bieden hetzelfde te kopen als rijke mensen;
- Walt Disney: mensen gelukkig maken;
- Telecare Corporation: mensen met geestelijke handicaps helpen hun potentieel volledig te benutten.

#### Kernwaarden (waarvoor staat de onderneming)

De kernwaarden van een onderneming zijn de normen en waarden die centraal staan in het doen en laten van de organisatie en die het hoger doel ondersteunen. Kernwaarden hebben volgens Collins en Porras met name een intrinsieke waarde en komen voort uit de innerlijke overtuiging van de leiders dat deze kernwaarden het waard zijn gekoesterd te worden. Leiders dienen zelf te beslissen welke waarden voor hen de kern vormen. De leiders dienen dit los te zien van de eisen van de concurrentie en de omgeving. Ondernemingen hebben over het algemeen niet meer dan drie tot vijf kernwaarden. De gedachte hierachter is dat slechts een aantal waarden echte kernwaarden zijn, dat wil zeggen dat ze zo fundamenteel en diep geworteld zijn dat ze zelden of nooit veranderen. Kernwaarden dienen tegen 'de tand des tijds' bestand te zijn. Kernwaarden moeten vertaald en concreet gemaakt worden in de processen en systemen, in de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan en in de wijze waarop wordt omgegaan met klanten.

Voorbeelden van de kernwaarden van diverse ondernemingen zijn:

#### Merck:

- maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming;
- ondubbelzinnige excellence in alle aspecten van de onderneming;
- innovatie op basis van de wetenschap;
- oprechtheid en integriteit;
- winst, maar dan wel winst uit werk dat ten goede komt aan de gehele mensheid.

#### Walt Disney:

- geen cynisme;
- het koesteren en verbreiden van 'gezonde' Amerikaanse waarden;
- creativiteit, dromen en fantasie;
- fanatieke aandacht voor consistentie en details;
- bewaren en beheersen van het imago van Disney.

#### Nordstrom:

- service voor de klant, die op de allereerste plaats komt;
- hard werken en individuele productiviteit;
- nooit tevreden zijn;
- excellente reputatie: deel uitmaken van een groter geheel.

#### Sony:

- verheffing van de Japanse cultuur en het nationale aanzien;
- een pionier zijn, niet anderen volgen: het onmogelijke voor elkaar brengen;
- de capaciteiten en creativiteit van het individu aanmoedigen.

De kernwaarden komen onder andere tot uitdrukking in de volgende aandachtsvelden van een onderneming:

- mensen: werving, selectie, opleiding, training, coaching, beoordeling en beloning van medewerkers;
- klanten: benadering van en omgang met klanten;
- communicatie- en imago: zowel intern als extern dienen alle acties en communicatie-uitingen van een onderneming doorspekt te zijn met de kernwaarden. De vraag die elke onderneming zich dient te stellen is dus of de kernwaarden zoals gedefinieerd voldoende representeren wat het bedrijf wil uitstralen;
- besturing: de wijze waarop medewerkers in de organisatie worden aangestuurd (indicatoren)

van de kernwaarden moeten onderdeel zijn van de managementinformatie) en de wijze waarop evaluatie en/of beoordeling van mensen plaatsvindt (kernwaarden moeten met andere woorden terugkomen in beoordelingsgesprekken);

- praktijk: aanpak van problemen, oplossingsrichtingen, ondernemen en besluitvorming.

## Voorziene toekomst

### Gewaagd doel (waarvoor gaat de onderneming)

De kernideologie is onveranderlijk en geeft aan waar de onderneming voor bestaat en waarvoor zij staat. Het gewaagd doel beschrijft daarentegen een concreet doel voor de onderneming op korte tot middellange termijn (3 à 5 jaar). Het gewaagd doel geeft met name het ambitieniveau van de organisatie weer: iets wat alleen kan worden bereikt door vooruitgang. Het concrete doel is in feite de stap naar het bereiken van het hoger doel (ook al is dit hogere doel nooit te bereiken: denk aan de ster aan de horizon). Vandaar de twee-eenheid tussen 'hoger' en 'gewaagd' doel.

De onderneming dient elementen uit het gewaagd doel meetbaar te maken om continu inzicht te hebben in de mate waarin het gewaagd doel wordt of is gerealiseerd. Dit kan leiden tot het aanscherpen van het gewaagd doel.

Voorbeelden van het gewaagde doel van diverse ondernemingen zijn:

- Wal-Mart: in 2000 een omzet halen van \$ 125 miljard per jaar (1990);
- Ford Motor Company: het automobiel democratiseren (begin 20e eeuw);
- Citycorp: de machtigste, meest dienstbare en meest verreichende financiële instelling worden die ooit op de wereld heeft bestaan (Citybank 1915);
- Boeing: de overheersende speler worden op het gebied van verkeersvliegtuigen en de wereld het straaltijdperk binnen leiden (1950);
- Nike: Adidas verpletteren (jaren 50);
- Honda: we zullen Yamaha vernietigen (jaren 70);
- Stanford University: Harvard van het Westen worden (jaren 40);
- Giro Sport Design: de Nike van de fietsenindustrie worden (1986);
- General Electric Company: nummer één of twee worden op elke markt die we bedienen en in het bedrijf een revolutie tot stand brengen zodat het de kracht van een groot concern en de lenigheid en 'leanness' van een klein bedrijfje heeft (jaren 80).

De visie wordt door menige onderneming aangevuld met een beschrijving van de gewenste werkcultuur. De gewenste (werk)cultuur beschrijft het werkklimaat binnen de organisatie, die z'n weerslag heeft op mensen die in de organisatie werken en op hun presteren en daarmee op het uiteindelijke resultaat voor de klant. Een onderneming zal een bepaalde werkcultuur willen creëren, en wel zodanig dat de mensen in die organisatie het beste tot hun recht komen, de organisatie een gewilde organisatie is (voor nieuw talent) om voor te werken én dat er een cultuur heerst die past bij het imago dat de organisatie wil uitstralen. De Service Profit Chain geeft aan dat winst en groei alleen te behalen zijn door continu (toegevoegde) waarde te leveren, waardoor tevreden en loyale klanten ontstaan. Die klantwaarde kan alleen geleverd worden door tevreden en loyale medewerkers die een stapje meer willen doen. De medewerker zal dit stapje meer alleen willen doen als hij/zij zich prettig voelt en zich in een goede werkcultuur bevindt.

Succesvolle ondernemingen zien de werkcultuur als belangrijkste voedingsbodem om uiteindelijk de klant optimaal te kunnen bedienen en zien de medewerkers als belangrijkste 'assets' om tevreden en loyale klanten te creëren.

## HET ONTWIKKELEN VAN EEN VISIE

We staan nu stil bij de wijze waarop een organisatie het hoger doel en de kernwaarden kan vaststellen.

### Het formuleren van het hoger doel

Collins en Porras adviseren voor het bepalen van het hoger doel van een onderneming de 'vijf waaromsmethode' toe te passen. Begin met een stelling, zoals 'wij leveren X en Y producten en diensten'. Dan dient men zich af te vragen 'waarom is het leveren van X en Y belangrijk' en dat vijfmaal achter elkaar. Na vijfmaal deze vraag gesteld te hebben, zal men merken dat men in de buurt komt van het fundamentele hoger doel van de onderneming.

### Het formuleren van kernwaarden

Om te bepalen wie aan het formuleren van de kernwaarden moeten deelnemen, adviseren Collins en Porras een Mars-groep in te schakelen. De Mars-groep bestaat uit mensen die een sterke gevoelsmatige binding met de onderneming hebben, die bij de collega's de hoogste geloofwaardigheid genieten en die het hoogste competentieniveau hebben. Om de Mars-groep te bepalen,

dient een leider zich af te vragen, welke vijf tot zeven mensen hij/zij zou meenemen als wordt gevraagd een nieuwe organisatie op te richten op Mars.

De Mars-groep dient antwoord te geven op een aantal verschillende vragen:

- welke kernwaarden brengt u vanuit uzelf in uw werk in (ook als die niet worden beloond)?
- wat zegt u tegen uw kinderen als die vragen wat uw kernwaarden zijn in uw werk?
- welke van die waarden hoopt u dat uw kinderen zullen overnemen als zij later als volwassenen gaan werken?
- als u morgen wakker zou worden met genoeg geld om nooit meer te hoeven werken, zou u dan volgens die kernwaarden blijven leven?
- denkt u dat die waarden over honderd jaar voor u even geldig zijn als ze vandaag zijn?
- zou u aan die kernwaarden vasthouden, ook als op enig moment één of meer van die kernwaarden een concurrentienadeel zou(den) betekenen?
- als u morgen in een andere organisatie heel ander werk zou gaan doen, welke kernwaarden zou u dan in de nieuwe organisatie, ongeacht de bedrijfstak waartoe ze behoort, inbouwen?

Indien er consensus over de antwoorden op de vragen wordt bereikt, komen vanzelf de belangrijkste kernwaarden voor de onderneming naar boven drijven.

## CONCLUSIE

Elke nieuwe onderneming of onderneming die aan het begin van een verandertraject staat, dient stil te staan bij de volgende kernvragen:

- waartoe bestaat de organisatie?
- waarvoor staat de organisatie?
- waarvoor gaat de organisatie oftewel welk ambitieniveau heeft de organisatie?

Zoals eerder vermeld, kenmerkt de succesvolle onderneming zich door gelijkgerichtheid in haar richting (visie), inrichting (strategie) en verrichting (implementatie). Het hoger doel en de kernwaarden van de onderneming blijven onveranderlijk. De strategie van de onderneming wordt echter regelmatig aangepast, aangezien de 'elementen' van de markt de koers van de onderneming kunnen verstoren. Het meet- en stuurinstrumentarium stelt de onderneming in staat op de koers naar het hoger doel te komen en/of te blijven.

## WAARDESTRATEGIEËN

### INLEIDING

De termen 'Operational Excellence', 'Product Leadership' en 'Customer Intimacy' vallen steeds vaker binnen &Samhoud te beluisteren. Ook menig klant van ons bedient zich van het genoemde jargon. Zo worden momenteel in de Raad van Bestuur van KPN Telecom felle discussies gevoerd over de keuze voor deze of gene waardestrategie. NS heeft inmiddels al te kennen gegeven een Operational Excellence bedrijf te willen worden, evenals conneXXion. Een andere klant van ons, Biblion BV - een facilitair bedrijf ten behoeve van de bibliotheekwereld - heeft tijdens een onlangs gehouden strategiesessie eenduidig gekozen voor een 'Customer Intimacy'-aanpak. De vraag die velen zich bij het horen van deze termen stellen is waar het nu eigenlijk om gaat? Wat wordt er bedoeld met de term 'waardestrategie' en wat houden de genoemde strategieën concreet in? In dit introductienummer behandelen we de strategie van Operational Excellence en Customer Intimacy.

Hoewel het begrip 'waardestrategie' veelvuldig in de mond wordt genomen, wordt er lang niet altijd hetzelfde onder verstaan. Dit is op zichzelf niet vreemd: zowel de term 'strategie' als het begrip 'waarde' zijn bepaald niet ondubbelzinnig. Daarom eerst een korte begripsverheldering.

### STRATEGIE

Ieder bedrijf probeert zijn activiteiten op een succesvolle manier uit te voeren. De vraag is echter hoe dat het beste kan gebeuren. Hoe kan het management continuïteit en succes garanderen? Welke richting moet, gezien de vele ontwikkelingen die in de omgeving plaatsvinden, worden ingeslagen? Over welke middelen beschikt het bedrijf om de gestelde doeleinden te realiseren? Het zijn vragen die niet alleen tot nadenken stemmen en tot het maken van keuzen dwingen, maar ook in concrete activiteiten vertaald moeten worden. Het succes waarmee dit gebeurt, wordt vaak aan een geslaagde strategie toegeschreven. Minder evident is, wat de strategie van een onderneming nu precies inhoudt of dient in te houden. Strategie blijkt in de praktijk nogal eens een veelkoppig monster te zijn, dat op wisselende plaatsen en in steeds andere gedaanten opduikt.

Globaal kunnen er twee dimensies van strategie worden onderscheiden, die voortdurend op elkaar dienen te worden betrokken: de inhoudelijke en de procesmatige dimensie van strategie.

De *inhoudelijke* dimensie verwijst in de regel naar drie aspecten die, in het door 'Strategy and Concepts' geformuleerde 'tandwielmodel', centraal staan (zie figuur 1).

In de eerste plaats naar de richting die een organisatie wenst in te slaan. Dit is het visionaire deel van een strategie. Wij maken hierbij een nader onderscheid tussen het 'hoger doel' (de missie), het 'gewaagde doel' (een ambitieuze en concrete doelstelling die de organisatorische energie vrijmaakt) en een aantal 'kernwaarden' (richtinggevendende do's en dont's van een bedrijf). Een visie geeft dus niet alleen de doelen aan waarop de organisatie zich gaat richten, maar ook de kaders waarbinnen zij dient te functioneren. Hierbij dient men niet alleen over inzicht in omgevingsfactoren - en met name over de door de klant gewenste waarden - te beschikken, maar moet men ook weten waar een organisatie toe bereid en in staat is. Bij het formuleren en uitdragen van de visie speelt de top doorgaans een leidende en sturende rol. Hoewel strategievorming in de wandelgangen vaak gelijk wordt gesteld aan 'visionair gedoe', gaat het daarnaast in de tweede plaats ook om het ontwerpen van een bij de visie passend organisatiemodel. De richting die men als bedrijf wil inslaan moet corresponderen met de inrichting van de organisatie. De inrichting heeft onder meer betrekking op de wijze waarop men processen organiseert, klanten bedient en binnen het bedrijf met elkaar samenwerkt. In de derde plaats moeten de strategische plannen geconcretiseerd worden in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Deze vormen de ruggegraat van iedere onderneming; zij geven aan waarop managers en medewerkers moeten sturen om de gestelde doelen te realiseren (de verrichting).

De *procesmatige* dimensie verwijst niet zozeer naar de vraag wat men gaat doen, maar naar de manier waarop men het gaat doen. Traditioneel is door strategen nooit zoveel aandacht aan dit aspect besteed: nog steeds is het zo dat voor veel adviesbureaus (McKinsey, BCG, ADL) de kous af is wanneer de strategische analyses en de daarop gebaseerde plannen zijn geformuleerd. De vraag hoe men één en ander denkt te implementeren laten strategen meestal aan anderen over. De praktijk heeft uitgegeven dat aan deze zienswijze ernstige tekortkomingen kleven en dat de formulering van een strategie niet losgekoppeld kan worden van de implementatie ervan. Vandaar dat er steeds meer aandacht wordt besteed aan procesmatige aspecten. Vanuit de procesmatige dimensie brengt men nadrukkelijk de processen in kaart om de strategische uitgangspunten op een succesvolle manier te realiseren. De voornaamste taak van de top in deze is het sturen van de medewerkers in de gewenste richting en het creëren van de context waarbinnen dit zo optimaal mogelijk kan gebeuren. Er wordt daarbij afgestapt van de gedachte dat alleen het informeren van medewerkers voldoende is om hen tot gunstig gedrag aan te zetten. Ook symbolisch gedrag en zingeving staan centraal. Daarnaast moet een cultuur worden geschapen die medewerkers aanzet tot openheid, creativiteit, samenwerking en van elkaar leren. De kracht van &Samhoud zit hem in het feit dat het zich niet alleen op de inhoudelijke, maar ook op de procesmatige dimensie van strategievorming richt. Voor wat betreft dit laatste gaat het om zaken als de implementatie van Balanced Scorecards, het werken volgens het 'cascade'- en 'linking pin-model' (de inhoudelijke strategiepunten laag voor laag binnen de organisatie overbrengen en daarbij steeds op elk niveau proberen de elementen te concreti-

Figuur 1. Tandwielmodel





seren), het nadrukkelijk aandacht besteden aan de interne communicatie, het verdelen van complexe verandertrajecten in duidelijke fasen (3 x 100 dagen bij het conneXXion-traject) en het geven van verschillende rollen aan mensen binnen zo'n verandertraject.

Volgens de eigentijdse denkwijze moeten beide dimensies van strategievorming voortdurend op elkaar betrokken worden. Het succes van ondernemingen wordt immers niet alleen bepaald door het feit dat bedrijven over een duidelijke visie beschikken, maar ook door het feit dat ze in staat zijn om deze visie in concrete activiteiten te vertalen.<sup>1</sup>

## WAARDE

Klanten vormen de kurk waarop elke onderneming drijft. Zij zorgen voor de nodige omzet om de kosten te dekken en de winst van de onderneming te realiseren. Volgens de marketingtheorie komt de essentie van iedere strategie eenvoudigweg neer op het maken van keuzen met betrekking tot de vraag hoe men superieure waarde wil creëren voor afnemers. Het uitgangspunt hierbij is dat de klant 'waar voor zijn geld' wenst te hebben. Iedere klant wil tevreden zijn met de producten en diensten die hij heeft gekregen in relatie tot de prijs die hij ervoor heeft betaald en de moeite die hij ervoor heeft gedaan. Deze elementen moeten in balans met elkaar zijn. We kunnen deze balans uitdrukken in de vorm van een 'klantwaardevergelijking'. De klantwaardevergelijking wordt in figuur 2 weergegeven.

We zullen kort de verschillende elementen langslopen:

**Resultaat:** Het lijkt een open deur, maar het leveren van de gewenste resultaten is en blijft één van de belangrij-

ste manieren om klanten loyaal te maken. In feite ligt dit aan de basis van alles. Als de producten en diensten - en uiteraard de daaruit voortvloeiende resultaten - voldoen aan de wensen van een klant, dan zal laatstgenoemde geen reden tot switchen hebben. In eerste instantie moeten aanbieders zich richten op klantwensen: de beoogde resultaten moeten daarbij zoveel mogelijk vanuit de optiek van de klant worden gedefinieerd. In de praktijk wordt dit overigens nogal eens over het hoofd gezien en worden wenselijke resultaten vanuit de optiek van de desbetreffende organisatie geformuleerd. Overal waar, om wat voor reden dan ook, niet de gewenste resultaten kunnen worden geboden, ligt disloyaliteit op de loer. Centraal thema bij ondernemingen die klantloyaliteit willen optimaliseren, is dan ook het verbeteren van de prestaties. Kwaliteitsverbetering, het zichzelf onder druk zetten door middel van service level agreements en het systematisch opsporen van fouten in leveringsprocessen ('in search of failure') zijn hierbij veel toegepaste middelen. Resultaten voor de klant kunnen ook geoptimaliseerd worden door het bundelen van producten en diensten. Door middel van bundeling kan men ervoor zorgen dat men klanten de juiste 'packages' aanbiedt. Bundeling is in feite dus een vorm van 'mass customization'. De focus op kwaliteit en bundeling van het aanbod betekent dat een continue en intensieve dialoog met de klant moet worden onderhouden. De enige mogelijkheid om zich als bedrijf door middel van het aanbod te onderscheiden van de concurrent is door goed naar te klant te luisteren (beter dan de concurrent), diens wensen en problemen serieus te nemen en daar vervolgens het aanbod zo snel mogelijk op af te stemmen.

**Proces:** niet alleen wat geleverd wordt, maar ook hoe dat gebeurt is van doorslaggevend belang voor de mate van klantloyaliteit. Vanuit de procesmatige dimensie bezien, verdienen met name vier zaken onze aandacht. In de eerste plaats zijn dat de distributiekanaal. Zoals bekend, zijn de manieren waarop bedrijven hun klanten kunnen bedienen de laatste tijd aanzienlijk toegenomen ('multi-channeling'). Om te bankieren hoeft men niet meer naar het filiaal, maar kan men ook de telefoon nemen of via het Internet contact zoeken. Albert Heijn bereikt zijn klanten niet alleen via de traditionele winkels, maar ook via shops in pompstations en via thuislevering. Uiteraard is het voor een bedrijf van groot belang om te weten welke klanten men het beste via specifieke kanalen bedient. In de tweede plaats is ook de wijze waarop producten of diensten geleverd worden van belang. Met betrekking tot dergelijke 'leveringsprocessen' wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen primaire processen, ondersteunende processen (zeg maar de back-office activiteiten) en hulpprocessen (de extra's, zoals een ballenbak of een restauratieve voorziening in winkels). Uit onderzoek blijkt dat leveringsprocessen door klanten met name worden beoordeeld op punten als responsiviteit, betrouwbaarheid, zekerheid en inlevingsvermogen. In de derde plaats moet tenslotte de cruciale rol van het personeel worden genoemd, met name waar het gaat om het vormgeven van de interacties met de klant. Volgens de Harvard-school is de kern van het succes van loyalty-leaders gelegen in het menselijk kapitaal. Bedrijven die de 'lerende' en 'bemachtigde' werknemers als bron van waardeschepping zien, zijn volgens deze theorie het meest succesvol.<sup>2</sup> In de vierde plaats moet tenslotte de klachtafhandeling worden genoemd. Uit onderzoek blijkt dat de wijze waarop bedrijven op klachten reageren een zeer grote invloed heeft op de mate van loyaliteit. Een bedrijf als Siemens hanteert in dit verband een zogeheten 'Agressie-multiplier'. Deze zegt dat de agressie van klanten de som is van de aard van de klacht maal de prijs die de consument voor herstel moet betalen maal de tijd die nodig is om de klacht op te lossen ( $A = A \times P \times T$ ). De kunst is uiteraard om de agressie-multiplier zo laag mogelijk te houden.

**Emotie:** zoals gezegd, berust loyaliteit voor een groot deel op gevoelens. Dit betekent dat men niet uitsluitend aandacht moet besteden aan intrinsieke en functionele eigenschappen van producten of diensten, maar ook aan de emotionele aspecten. Op dit punt komen zaken als imago, reputatie en merk om de hoek kijken. Merktrouw en emotie zijn sterk met elkaar verbonden. De macht van een merk kan zover gaan, dat consumenten bereid zijn om diep in de buidel te tasten voor producten die kwalitatief nauwelijks beter zijn dan die van de concurrent. Ook kan op basis van merktrouw een vergaande identi-

ficatie tussen klant en bedrijf plaatsvinden. Als meest sprekende voorbeeld geldt de fanclub van Harley Davidson-rijders (in de VS bestaan er zelfs speciale Harley Davidson-café's). Een speciale vorm van merktrouw is die waarbij bedrijven zich vooral op hun sociale verantwoordelijkheden laten aanspreken. Bekende voorbeelden in dit verband zijn The Society Shop en Ben & Jerry's. Emoties zijn voor bedrijven te beïnvloeden langs de weg van traditionele promotionele activiteiten, maar ook door nadrukkelijk aandacht te besteden aan design en sfeerelementen, het snel en correct afhandelen van klachten, alsmede het nadrukkelijk streven naar affectieve banden met klanten in het kader van customer education en customer bonding activiteiten.

**Prijs:** hoewel de term 'prijs' in de dienstverlening veelal niet wordt gebruikt - men spreekt doorgaans over 'premie', 'huur', 'honorarium' of 'tarief' - moeten klanten uiteraard betalen voor geleverde diensten en producten. Aspecten die bij prijs een rol spelen zijn prijsstelling, prijsfluctuatie en prijsdifferentiatie. De hoogte van de prijs van een product of dienst is uiteraard van belang, maar lang niet altijd doorslaggevend. Indien een bedrijf op één van de eerder genoemde dimensies een duidelijke meerwaarde verschaft, blijken klanten bereid om (veel) hogere prijzen te betalen. Naast de hoogte van de prijs gaat de aandacht van klanten vooral uit naar het versimpelen van de prijsstructuur (bijvoorbeeld het bieden van 'flat rates').

**Moeite:** ook wel aangeduid als 'acquisitiekosten', heeft betrekking op alle extra financiële en niet-financiële kosten (tijd, energie, training, sores) die een klant zich moet getroosten om het gewenste resultaat te bereiken. Ook onzekerheid en onveiligheid kunnen 'moeiten' zijn die een klant ervaart. Hoewel er momenteel nogal wat ongemakken aan kleven, is de verwachting dat het Internet in de nabije toekomst een belangrijke rol gaat spelen in het minimaliseren van de moeite.

De bovenstaande vergelijking kan worden gehanteerd om een superieur waardebod te formuleren. Superieure waarde leveren impliceert dat men de waarde die men levert vergelijkt met 'iets' anders. Afnemers en concurrenten vormen doorgaans de vergelijkingsbasis:

- een bedrijf creëert enerzijds superieure waarde indien de werkelijke voordelen de door de afnemer verwachte voordelen overstijgen (men spreekt in dit verband meestal van 'customer delight');
- een bedrijf creëert anderzijds superieure waarde indien de voordelen van het eigen waardebod die van de concurrenten overtreffen.

## WAARDESTRATEGIEËN

Na gezien te hebben wat de afzonderlijke bestanddelen inhouden, komen wij nu toe aan het concept van de 'waardestrategie' zelf. De befaamde marketinggoeroe Michael E. Porter van de Harvard Business School staat aan de basis van het denken hierover.<sup>2</sup> Volgens Porter bestaat de kern van iedere succesvolle strategie uit de superieure waardecreatie voor afnemers. Let wel, het gaat dus om een strategie waarin de afnemer als uitgangspunt wordt genomen. Een waardestrategie kiest men niet omdat men dit als bedrijf zelf leuk vindt, maar omdat men denkt daarmee de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Ook moet opgemerkt worden, dat in deze denkwijze de aard van het concurrentievoordeel minder belangrijk is dan in het traditionele marketingdenken. De vraag naar de marktpositionering is in eerste instantie niet aan de orde. Vanuit het waardedenken begint men dus niet met uitgebreide SWOT- en portfolio-analyses: dat zijn dingen van latere zorg. Waar het wél om gaat, is de vraag hoe een bedrijf superieure waarde denkt te creëren voor de afnemers. Porter noemt twee generieke manieren om waarde voor afnemers te creëren: ofwel men streeft naar kostenvoordeel (ook wel omschreven als een 'noemer-strategie': men richt zich immers op wat onder de streep van de waardevergelijking staat) ofwel men streeft naar differentiatievoordeel ('teller-strategie').

De adviseurs Treacy en Wiersema hebben deze gedachte verder uitgewerkt en vooral ook gepopulariseerd.<sup>3</sup> De strategie die zich ten doel stelt om via zo efficiënt mogelijke operationele processen marktleiderschap te verwerven, duiden zij aan als 'Operational Excellence'. Met betrekking tot de strategie van differentiatie maken zij een onderscheid tussen 'Product Leadership' (gericht op een continue stroom van innovatieve producten) en 'Customer Intimacy' (gericht op het zo goed mogelijk inspelen op afzonderlijke klantwensen). Om werkelijk superieure waarde te kunnen bieden, doen bedrijven er volgens Treacy en Wiersema goed aan om uit één van de genoemde strategieën te kiezen. Door het maken van zo'n keuze kunnen bedrijven hun activiteiten immers niet alleen beter richten ('focus'), maar kunnen zij zich ook onbekommerd op die dingen storten die ze echt willen en waar zij echt goed in zijn. Bovendien mag men niet vergeten dat de keuze voor een waardestrategie niet alleen vergaande implicaties heeft voor de klanten, maar ook voor de interne organisatie. Zowel voor medewerkers als voor processen en niet te vergeten voor de kennisontwikkeling (leren) en de financiën, brengt de keuze voor deze of gene strategie nogal wat consequenties met zich mee.

Zowel Porter als Treacy en Wiersema hameren erop dat men als bedrijf een eenduidige keuze voor een waardestrategie dient te maken. Zij beargumenteren dit door erop te wijzen dat men onder de huidige concurrerende omstandigheden eenvoudigweg niet in alles kan uitblinken. Bovendien liggen aan de strategieën dermate verschillende manieren van denken en doen ten grondslag, dat zij nauwelijks of slechts tegen hoge kosten met elkaar zijn te integreren.

## Combineren of niet?

Het nut van het maken van strategische keuzen ligt vooral in het feit dat een bedrijf over een duidelijke focus beschikt. Activiteiten kunnen zonder al te veel inspanningen op elkaar afgestemd worden: het is immers duidelijk waar men voor gaat. Zo leidde de beslissing van Albert Heijn om ondanks een groeiende vraag niet langer onbespoten groente en fruit in de schappen te nemen geenszins tot intern tumult. Albert Heijn is immers een Operational Excellence bedrijf en dat impliceert dat men zoveel mogelijk uniforme producten op de markt wil brengen. De producenten van ecologische producten zijn daartoe (nog) niet in staat, waardoor voor AH de kous af was. Waartoe een eenduidige keuze kan leiden, bewijst ook het Finse Nokia. Na een enorme turn around van een staatsbedrijf dat nota bene rubberproducten voortbracht, is het in betrekkelijk korte tijd tot één van de meest dynamische producenten van 'mobieltjes' geworden. Nokia is in staat om elke twee maanden een volstrekt nieuw model naar de markt te brengen. Philips, dat zo'n beetje alle strategieën in zich herbergt, lukt dat nog niet eens binnen 12 maanden. Met als gevolg dat Philips in de markt een volstrekt verwaarloosbare factor is. In de financiële sector probeert men de verschillende strategieën met elkaar te combineren, door verschillende processtromen te onderscheiden. Het meest uitgesproken is dit gedaan door ING: daar heeft men de bedrijfsprocessen verdeeld over de drie waardestrategieën, waarbij de Postbank de Operational Excellence-poot voor zijn rekening neemt en de overige ING-onderdelen de twee andere strategieën volgen. Uit het feit dat de Postbank weliswaar onderdeel is van het concern, maar voor de klant toch als een zelfstandige bank wordt ervaren, blijkt al dat de integratie van de waardestrategieën binnen één bedrijf moeizaam gaat. Albert Heijn ervaart dat momenteel aan den lijve: groot geworden door zich te storten op Operational Excellence (AH is vanouds trendsetter geweest op het gebied van de verbetering van operationele processen: logistiek, self-service, barcode, effective consumer response) met een 'toefje' Product Leadership (AH beroept zich erop de gemiddelde Nederlander aan

de wijn, de asperges en de kiwi te hebben gebracht), is het bedrijf de laatste tijd ook aan het experimenteren met 'Customer Intimacy' (Bonus card, experimentele winkels waarin men over van alles en nog wat geadviseerd wordt, thuisbezorging). Dit leidt naar zeggen van managers tot allerlei fricties en onduidelijkheden.

Critici van Porter c.s. wijzen erop dat de keuze geforceerd aandoet en dat in de praktijk geen bedrijf zich er aan zal houden. Sterker nog, men wijst erop dat bedrijven die zich eenduidig vastleggen onder de huidige omstandigheden van verhoogde marktdifferentiatie en marktdynamiek in ernstige problemen komen. Men wijst dan veelal op de problemen die McDonald's momenteel ondervindt om aansluiting te vinden op de alsmaar versplinterende markt.

- 1 J.C. Collins en J.I. Porras: Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York 1994. H. Simon: Verborgen kampioenen. Successtrategieën van onbekende wereldmarktleiders, Deventer 1997
- 2 M.E. Porter: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Advantage, New York 1985
- 3 M. Treacy en F. Wiersema: De discipline van de marktleider, Schiedam 1996

## WAARDESTRATEGIE: OPERATIONAL EXCELLENCE

### INLEIDING

De waardestrategie van Operational Excellence (O.E.) kenmerkt zich door een focus op voorspelbaarheid van het aanbod, betrouwbaarheid en gemak voor wat betreft de levering, alsmede optimalisering van de prijs/kwaliteit verhouding. Ondernemingen die volgens deze strategie te werk gaan, richten zich primair op het aanbod van een beperkt scala aan kwaliteitsdiensten en -producten op een zo doeltreffende en gemakkelijke manier tegen een superieure prijs/kwaliteit-verhouding ('waar voor je geld'). De klant wordt een betrouwbare en naadloze afhandeling van transacties beloofd. Men probeert de klant daartoe zoveel mogelijk onnodig 'gedoe' uit handen te nemen. Operational Excellence bedrijven trachten concurrentievoordelen te behalen door zo efficiënt mogelijk te opereren. Dergelijke bedrijven kiezen ervoor hun klanten een gestandaardiseerde probleemoplossing aan te bieden. Het aanbod van een dergelijk bedrijf krijgt daardoor het aanzien van een 'commodity': een voor de brede massa aansprekende product/dienst combinatie.

Om een dergelijke strategie met succes ten uitvoer te brengen, is een gedisciplineerde planning en uitvoering van operationele uitmuntendheid noodzakelijk. Dit betekent niet alleen een doordacht werkmodel, maar ook een beheersbare, gestandaardiseerde en voorspelbare uitvoe-



ring van activiteiten. De strategie van O.E. is doorgaans gebaseerd op grote volumes gekoppeld aan betrekkelijk kleine verkoopmarges. Een oriëntatie op het brede publiek dan wel op 'high volume' afnemers lijkt ook logisch. Een O.E.-strategie wordt veelal aangedreven door de benutting van schaalvoordelen. Daarnaast zijn factoren als deskundigheid en ervaring (via de leer- en ervaringscurve), technologische procesvernieuwing (bijvoorbeeld door informatie en communicatietechnologie), product design gericht op lage productiekosten, een kostenbewuste cultuur, een alerte inkoopfunctie, alsmede innovatieve en efficiëntere distributiekanaal kritische succesfactoren.

Bedrijven die voor deze strategie gekozen hebben, zijn onder meer: McDonald's, IKEA, Southwest Airlines, Albert Heijn, de Belastingdienst en ga zo maar door.

Niet alleen managers, maar ook gerenommeerde onderzoekers gaan van de foutieve veronderstelling uit dat Operational Excellence een re-make is van de traditionele Tayloristische organisatie. Zoals bekend, kenmerkte deze organisatievorm zich zowel door een vergaande specialisatie van taken en functies, als door een sterk hiërarchische gelaagdheid. Operational Excellence-bedrijven nemen afstand van de twee genoemde principes. In plaats van functionele organisaties zijn het klant- en procesgeoriënteerde organisaties. En in tegenstelling tot een sterk verticale gerichtheid, zijn het doorgaans betrekkelijk horizontale of 'platte' organisaties. Kenmerkend hiervoor is een vergaande delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar resultaatgerichte teams. Deze teams worden continu ondersteund door het verschaffen van algemene informatie, door feedback over geleverde prestaties, door op de behaalde resultaten afgestemde belonings- en compensatiesystemen alsmede door coaching en training. Er is sprake van een cultuur waarin openheid en wederzijds vertrouwen centraal staan. Dit alles gebeurt binnen de context van een open cultuur, waarin veel tijd en energie gestoken is in de ontwikkeling van informele communicatiekanalen en in het creëren van een context waarbinnen samenwerken en vertrouwen regel zijn.

## AANDACHTSGEBIEDEN

Bij het vermelden van algemene principes die aan O.E. ten grondslag liggen, mag men nooit vergeten dat bedrijven die deze strategie nastreven op vele punten overeenkomen, maar op andere punten van elkaar verschillen. Dit betekent, dat de hierna genoemde elementen slechts het vertrekpunt zijn bij de uiteindelijke invulling van de strategie voor een specifiek bedrijf. Bij het benoemen van die elementen maken wij gebruik van de vijf aandachtsgebieden van de Balanced Scorecard.

## Klanten

O.E.-bedrijven richten zich op het zo snel en gemakkelijk mogelijk aanbieden van betrekkelijk uniforme en kwalitatief hoogwaardige producten ('commodities') tegen een zo laag mogelijke prijs. O.E.-bedrijven richten zich ofwel op het brede publiek ofwel op 'high volume' afnemers. Het type klant dat zich bij O.E.-bedrijven meldt, wordt omschreven als de 'zekerheidszoeker': hij of zij wil verzekerd zijn van een toegankelijk en uniform aanbod van voorspelbare kwaliteit. De zekerheidszoeker is niet geïnteresseerd in duizenden keuzen en ook niet in allerlei toeters en bellen: gemak, controle en voorspelbaarheid staan voor hem of haar centraal. Bij de bepaling van de breedte van het publiek waarop het O.E.-bedrijf zich richt, spelen vooral operationele overwegingen een rol: welke groep(en) kan met behulp van het gekozen product /dienstenaanbod zo optimaal mogelijk worden bereikt? Groepen die daarbuiten vallen, worden door het O.E.-bedrijf als niet interessant - want als mogelijke verstoringen van de operationele processen - gezien. Dezelfde afweging doet zich voor bij het maken van keuzen ten aanzien van het aanbod: ook het aanbod wordt vanuit de optiek van een zo efficiënt mogelijke uitvoering van operationele processen bekeken.

## Medewerkers

O.E.-bedrijven steken doorgaans veel tijd en energie in de werving en selectie van personeel. Daarbij wordt vooral gelet of de betreffende kandidaten binnen de bedrijfscultuur passen (is er een congruentie van kernwaarden van het bedrijf en die van de potentiële werknemer?), voldoende resultaatgericht zijn en voldoende verantwoordelijkheidsgevoel bezitten. Eenmaal aangenomen, worden medewerkers door middel van continue training en coaching gesocialiseerd. De kernwaarde van continue verbetering - uitmuntendheid is nu eenmaal iets waarvoor men steeds verder moet leren en oefenen - wordt zodoende telkens weer in praktijk gebracht. Om training en coaching te borgen beschikken O.E.-bedrijven over geïnstitutionaliseerde middelen, zoals eigen opleidingscentra (bijvoorbeeld de 'Hamburger University' van McDonalds) of periodiek te houden workshops/seminars/terugkomdagen. Bij de sturing van medewerkers staan drie elementen centraal:

- het belang van kernwaarden en de vertaling daarvan in specificaties en richtlijnen. O.E.-bedrijven zijn 'waardegedreven' ondernemingen: de kernwaarden fungeren als bron van motivatie, maar ook als scheidsrechters bij het bepalen van de do's en dont's binnen het bedrijf. Managers fungeren niet alleen als bewakers, maar ook als belichaming van de kern-

waarden.<sup>1</sup> De kernwaarden zijn vaak geformaliseerd in zogeheten 'visieboeken', die in veel gevallen de status van een door iedereen gekende en nageleefde 'corporate bible' hebben;

- de oriëntatie op nauwkeurig gespecificeerde en helder gecommuniceerde prestatienormen. Gezien hun doelstelling om uit te blinken in operationele processen is het begrijpelijk dat O.E.-bedrijven veel aandacht besteden aan de specificatie van de gewenste resultaten. Het al dan niet bereiken van resultaten wordt nauwgezet gemeten en ook voortdurend teruggekoppeld naar managers en personeel.<sup>2</sup> In sommige bedrijven worden medewerkers in staat gesteld om hun eigen prestaties te controleren.<sup>3</sup>
- het bemachtigen ('empowerment') van teams van medewerkers om prestaties te realiseren en resultaten te boeken. Enerzijds gebeurt dit door het zo laag mogelijk in de organisatie delegeren van verantwoordelijkheden om zodoende flexibel te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen of verstoringen. Zo beschikken managers, maar ook frontliners over een betrekkelijk grote bewegingsruimte om binnen de gestelde kaders resultaten te boeken.<sup>4</sup> Anderzijds wordt het belang van teams, en niet van individuele medewerkers, bij het behalen van prestaties benadrukt. Binnen O.E.-bedrijven heerst een opmerkelijke teamgeest: medewerkers worden geïnstrueerd en getraind om elkaar te ondersteunen bij het behalen van resultaten. Eén en ander veronderstelt overigens een open en toegankelijke stijl van managen. Managers staan open voor geluiden en suggesties van de werkvloer en zijn geneigd om onmiddellijk actie te ondernemen.

### Processen

O.E.-bedrijven zijn primair georganiseerd rond kernprocessen en niet rond functies en daarbij behorende taken. Door de wens te willen uitblinken in operationele processen, komen de kernactiviteiten centraal te staan. Alles draait in O.E.-bedrijven om het primaire proces, waarbij eventuele ondersteunende processen een afgeleide rol spelen.<sup>5</sup> De mate waarin deze processen worden beheerst, is essentieel voor het slagen van de waardestrategie. O.E. vertoont dan ook een sterke affiniteit met Total Quality Management en Business Process Re-engineering.

### Innovatie/leren

Hoewel ingrijpende innovaties vaak aan de basis hebben gestaan van succesvolle Operational Excellence bedrijven

- denk aan de fundamentele manier waarop bedrijven als McDonald's en IKEA de spelregels in hun branches hebben gewijzigd - ligt de focus zeker niet op het genereren van een continue stroom van innovaties. De focus ligt veeleer op het permanent verbeteren van bedrijfsprocessen. O.E.-bedrijven zijn dan ook de kampioenen van systematisch doorgevoerde kwaliteitsprogramma's als ISO en EFQM. Dergelijke programma's hebben niet alleen tot doel om continue verbeteringen aan te brengen, maar ook om zoveel mogelijk duidelijkheid te scheppen. Het verbetervermogen van O.E.-bedrijven is systematisch en structureel in de organisatie ingebed. Eén van de pijlers van deze verbetercultuur bestaat uit een continue zelfevaluatie.



### Financiën

Het kostenbewustzijn staat bij Operational Excellence ondernemingen hoog in het vaandel. Dit kostenbewustzijn vertaalt zich in het aanbod richting klanten alsmede in de realisatie van het aanbod in de organisatie. Klanten wordt vaak een relatief beperkt en consistent assortiment aangeboden, waarbij dure servicevoorzieningen eerder uitzondering dan regel zijn. Om winst te behalen en daarmee de continuïteit van het bedrijf te kunnen borgen, moeten Operational Excellence ondernemingen het veelal hebben van een goede prijs/kwaliteitverhouding. De marge wordt bewerkstelligd door een extreem hoog kostenbewustzijn in de organisatie. Het streven naar steeds lagere kosten komt tot uiting in het rationaliseren en standaardiseren van de inkoopfunctie, de productiemiddelen en uiteraard de processen. Ook het produceren en verkopen op relatief goedkope locaties behoort tot de mogelijkheden. Managers binnen Operational Excellence ondernemingen vragen zich voortdurend af in hoeverre activiteiten ge-outsourced kunnen worden. In deze overweging spelen de implicaties voor kosten, maar ook de implicaties voor (mogelijke verstoringen van) het kernproces een belangrijke rol.

## VOORBEELD BEDRIJVEN

McDonald's geldt vaak als voorbeeld van een typisch Operational Excellence bedrijf. Dit is uiteraard terecht: als geen ander heeft de hamburgergigant zich de principes van deze waardestrategie toegeëigend. Maar men moet niet vergeten dat McDonald's slechts één mogelijke uitwerking van Operational Excellence is. Daarnaast zijn er ook nog andere, op het eerste gezicht wellicht wat sympathieker ogende, voorbeelden te geven. Tot slot geven wij daarom twee alternatieve voorbeelden: IKEA en Southwest Airlines.

## IKEA

IKEA geldt momenteel als 's werelds grootste meubelketen. Er zijn vandaag de dag ongeveer 150 IKEA-warenhuizen in 29 landen, die jaarlijks door zo'n 140 miljoen mensen worden bezocht. Er werken ongeveer 40.000 werknemers. Het concern beschikt over 15 opslag /distributiecentra in acht landen en over circa 40 inkoopkantoren. De hoofdactiviteit is uiteraard de woninginrichting. Maar er wordt beduidend meer ondernomen: het bedrijf beschikt over onroerende goederen ter waarde van meer dan 1 miljard gulden en het bezit belangrijke aandelenpakketten in banken en verzekeringsmaatschappijen. Concurrenten van IKEA zijn er allicht in overvloed, maar het gaat dan hoofdzakelijk om nationale of regionale mededingers. Op het internationale vlak heeft IKEA geen concurrenten te duchten. Het succes van IKEA is het gevolg van het samenspel van drie factoren: een innovatief en richtinggevend bedrijfsconcept, een consequent doorgevoerde bedrijfsstrategie om dat concept te verwezenlijken en een cultuur die het mogelijk maakt om een groot bedrijf op niet-traditionele manier te sturen.

De oprichter van het bedrijf, de Zweed Ingvar Kamprad, heeft gedaan wat eigentijdse goeroes als Gary Hamel en C.K. Prahalad prediken: hij kwam met nieuwe ideeën en brak met de gevestigde bedrijfslogica in de branche. Kamprad introduceerde niet alleen de zelfbediening in de meubelbranche, maar bedacht ook de mogelijkheid om klanten de meubelen zelf naar huis te laten vervoeren en deze vervolgens zelf in elkaar te zetten. Het bedrijfsconcept van IKEA is vanaf de oprichting in 1943 nauwelijks veranderd, hooguit verbeterd. Kort gezegd komt dit concept erop neer dat zelf ontworpen meubels in opdracht van het bedrijf in grote aantallen bij sterk gespecialiseerde leveranciers worden vervaardigd, dat de communicatie via catalogusinformatie en zelfbediening verloopt en dat de goederen tenslotte in dusdanig platte pakketten worden verpakt, dat zij gemakkelijk door de klant mee naar huis kunnen worden genomen. De winst voor de klant zit hem in de vrijwel altijd directe beschikbaarheid

van de gewenste producten, maar vooral ook in de beduidend lagere prijs die men ervoor neerlegt.

Het bedenken van een superieur waardebod is uiteraard slechts één kant van de zaak. Daarnaast moet een bedrijf ook over de wil en de vaardigheden beschikken om zo'n waardebod tot leven te brengen. Hiervoor is het nodig dat een bedrijfsmodel wordt ontwikkeld, dat berust op een aantal eenvoudige, voor iedereen binnen en buiten het bedrijf herkenbare strategische principes. De bedrijfsstrategie van IKEA bestaat uit drie elementen.

Allereerst uit een duidelijk inzicht wat men wel en wat men niet wenst te verkopen: producten die te duur zijn of die om wat voor redenen dan ook niet in een gegarandeerde massale oplage kunnen worden geproduceerd, worden door IKEA eenvoudigweg niet verkocht. IKEA wil voorzien in universele behoeften: de topproducten - zoals de overbekende Billy's - zijn dan ook bestsellers in de hele wereld. In feite is IKEA bijzonder consequent wat betreft het assortiment: enkele uitzonderingen daargelaten, verkoopt het dezelfde producten in alle landen ter wereld. In de tweede plaats richt de strategie zich op het realiseren van lage prijzen. Het hele bedrijf is doordrenkt van het kostenbewustzijn. Er zijn nog veel meer andere bedrijven die lage kosten en concurrerende prijzen tot doelstelling hebben, maar het verschil is dat IKEA dit met bijna manische consequentheid doorvoert. Er wordt zowel in het groot - de warenhuizen liggen veelal op goedkopere grond buiten de steden - als in het klein bespaard: dienstreizen gebeuren bijvoorbeeld altijd op de goedkoopste manier.

De derde pijler van de strategie vormt het inzicht in de doelgroepen waar het bedrijf zich op richt. De belangrijkste doelgroep van het bedrijf is het jonge gezin dat het eerste huis gaat inrichten en voor wie prijs een belangrijk argument bij de aanschaf is. Daarnaast komen ook andere consumentengroepen in aanmerking, zoals de kapitaalkrachtige consumenten die hun vakantiehuis willen inrichten. De centrale focus is evenwel gericht op jonge gezinnen met een smalle beurs.

De genoemde strategische principes zijn bedoeld om verraaging in de alledaagse beslissingsketens van een groot bedrijf zoveel mogelijk te minimaliseren. De kwaliteit van operationele processen wordt geborgd door een reeks eenvoudige regels die tezamen een even complex als logisch doordacht en harmonieus activiteitensysteem vormen. Dit activiteitensysteem behelst onder andere de informatieve catalogi, de productinformatie bij de artikelen in het warenhuis, de platte en daardoor makkelijk vervoerbare pakketten, de beperkte klantenservice, het vervoer naar huis en de montage door klanten, de plaatsing van de warenhuizen buiten de steden, het productvriendelijke design alsmede de samenwerking met en onder-

steuning van leveranciers. De organisatiestructuur van het bedrijf vormt eveneens een weerspiegeling van de wens om de dingen zo simpel mogelijk te houden. IKEA is niet alleen een flexibel, maar ook een uitermate plat bedrijf. De organisatiearchitectuur is vergelijkbaar met die van een netwerkstructuur: de verschillende eenheden zijn op losse wijze aan elkaar gekoppeld. Er vindt weinig aansturing vanuit de centrale organisatie plaats. Het stimuleren van creatieve energie op alle niveau's staat centraal. Hoewel IKEA een conceptbedrijf is en hoewel er tal van kaders zijn, die precies aangeven wat gedaan moet worden en wat niet, blijft er voor individuele leidinggevendenden en werknemers toch veel vrijheid over. Als een rode draad door de ontwikkeling van IKEA loopt de nadruk op de realisatie. In plaats van uitvoerige analyses, neigt het bedrijf naar het opzetten van bescheiden experimenten. Managers zijn over het algemeen zeer toegankelijk. In het kader van permanent gehouden 'anti-bureaucratie acties' moeten alle chefs elk jaar een week in een warenhuis werken en met de verkoop meehelpen. Pas aangestelde werknemers, ook academici, moeten beginnen met zeer praktische zaken zoals magazijnarbeid. In de bedrijfscultuur staan zaken als bezetenheid, oog voor detail en de continue wil tot vernieuwing hoog aangeschreven. Het maken van fouten wordt toegestaan (getuige een uitspraak van IKEA oprichter Kamprad: 'Alleen zij die slapen, maken geen fouten. Fouten maken is het voorrecht van de daadkrachtigen, die iets over kunnen doen en verbeteren').

De los met elkaar verbonden eenheden en de dynamische groepen medewerkers worden bijeen gehouden door een sterke bedrijfscultuur. IKEA is het voorbeeld van een bedrijf waarin eigen waarden gekoesterd worden die de nationale cultuur overstijgen. Deze waarden zijn neergelegd in een 'corporate bible': 'Het testament van een meubelmaker'. Nieuwkomers worden in de kernwaarden geschoold. Vervolgens worden de waarden bevestigd in workshops, seminars en bijeenkomsten. Men verwacht dat de medewerkers de bedrijfswaarden internaliseren en dat zij ernaar handelen. Op deze wijze is er minder noodzaak tot externe controle. Maar wat belangrijker is: het bedrijf gelooft erin beter te kunnen presteren indien alle medewerkers over gemeenschappelijke waarden beschikken. Een belangrijk onderdeel van de internalisatie is de cursus 'The IKEA-Way'. In deze cursus leren de deelnemers wat zij moeten weten over de geschiedenis van het bedrijf, de strategie, de bedrijfscultuur, de opvattingen over het personeel, kennis over het assortiment, de inkoop, de distributie en marketingcommunicatie. Aan het eind van de cursus wordt veel tijd besteed aan training om de boodschap uit te dragen. De cursus kent meerdere varianten. Voor nieuwkomers is er een één week durende basisscholing. Daarnaast zijn er meerdaagse vervolgsminars, waarvan sommige afgeslo-

ten worden met een schriftelijke test. Voor pas aangestelde chefs die een half jaar tot één jaar bij het bedrijf hebben gewerkt, is een - overigens fel begeerde - hoofdcursus ontwikkeld. Op de afsluitingsdag krijgen de deelnemers een speldje in de vorm van een IKEA-sleutel als bewijs dat ze 'IKEA-ambassadeur' zijn. De kernwaarden worden niet alleen gebruikt voor het sturen van het alledaagse gedrag, maar ook voor het werven en selecteren van nieuwe medewerkers. Voor het aanstellen van de juiste mensen wordt veel tijd uitgetrokken. De waarden van het bedrijf en de medewerkers moeten overeenkomen. Indien dit niet het geval is, krijgt de betreffende sollicitant de brochure 'IKEA is niets voor jou' uitgereikt. Het cultiveren van gemeenschappelijke waarden betekent geenszins dat er binnen IKEA een soort kadaverdiscipline heerst. Integendeel, buitenstaanders verbazen zich regelmatig over de informele en open sfeer binnen het bedrijf. De veelal jonge medewerkers van het bedrijf worden als opvallend vriendelijk, ongeunsteld en positief omschreven. Men spreekt elkaar van hoog tot laag in de 'jij-vorm' aan. De casual kleding domineert: men spreekt in dit verband wel van het 'IKEA-uniform' (spijkerbroek, overhemd zonder stropdas en nette trui: 'ongedwongen, maar verzorgd'). Mensen dragen niet alleen veel verantwoordelijkheden, maar hebben ook vertrouwen in zichzelf. Vrijheid en verantwoordelijkheid worden door het personeel als hoogste waarden genoemd.

### Southwest Airlines

Southwest Airlines geldt als één van de meest winstgevende luchtvaartmaatschappijen van de jaren '90. Terwijl andere bedrijven aan de gevolgen van deregulering ten onder gingen of in rode cijfers terecht kwamen, wist Southwest de afgelopen 15 jaar opmerkelijk hoge winstcijfers te behalen. Het bedrijf trekt niet alleen hiermee de aandacht, minstens zo opzienbarend is de ongekende productiviteit van het personeel (per werknemer worden twee maal zoveel klanten bediend), het lage verloop en het geringe ziekteverzuim. Inmiddels werken er ruim 25.000 mensen bij het bedrijf. Omdat men ervan uitgaat dat de menselijke component binnen dienstverlening uitermate belangrijk is, worden personeelsleden als de belangrijkste hulpbron gezien: 'employees, not customers, come first'.

Ook in het geval van Southwest Airlines komen wij de succesvolle trits van een superieur waardebod, een met ijzeren volharding nagevolgde bedrijfsstrategie en een daarbij naadloos passende bedrijfscultuur tegen.

Het waardebod van Southwest Airlines is vooral gericht op het bieden van diensten zonder toeters en bellen tegen zo

laag mogelijke kosten. Van meet af aan heeft het bedrijf zich op de markt gepositioneerd als een prijsvechter. De kostenreductie wordt langs verschillende wegen bereikt:

- geen mogelijkheden tot doorverbinding ('hub and spoke'), maar 'no thrills' vliegvervoer van A naar B;
- kiezen van minder populaire, maar daardoor goedkopere en doorgaans beter bereikbare luchthavens;
- gebruik van slechts één type vliegtuig (Boeing 737);
- schrappen van dure servicevoorzieningen, zoals ticketreserveringen en maaltijdvoorzieningen;
- hoge productiviteit als gevolg van snelle opeenvolging van uit- en instappen.

Sinds haar oprichting in de jaren '70 heeft het bedrijf consequent vastgehouden aan haar bedrijfsstrategie. De bestaansgrond van het bedrijf is kort en simpel gezegd, dat het winst maakt, dat ze bestaanszekerheid aan haar werknemers belooft en dat zij vliegen voor zoveel mogelijk klanten mogelijk wil maken. Bij de realisatie van deze visie vaart Southwest vooral een eigen koers en laat men zich niet afleiden door wat de concurrentie doet. Om flexibel en actiegericht te kunnen blijven, beschikt Southwest over een beperkte, maar zeer slagvaardige centrale unit, van waaruit de strategische lijnen worden uitgezet. 'Be quick or be dead' is één van de gevleugelde uitspraken van de CEO Herb Kelleher. Een andere is: 'Play to win, don't play not to lose'. Kelleher geldt als een uitgesproken tegenstander van iedere vorm van bureaucratie. Personeelsleden worden aangespoord om zich als eigenaar van processen te beschouwen en ze worden verantwoordelijk gesteld voor het behalen van de gewenste resultaten. Het aantal staf-functies is uiterst beperkt. De onderlinge contacten tussen hoger- en lager geplaatsten zijn als informeel te typeren. De angst voor het maken van fouten wordt tegengegaan. Om ondernemerschap te bevorderen, worden activiteiten zo eenvoudig en overzichtelijk mogelijk gehouden ('keep simplifying'). Moeilijkdoenerij wordt als teken van onzekerheid gezien ('only self-confident people can be simple'). Het accent ligt op het uiteenleggen van complexe activiteiten in 'duizend kleine dingen'. Net als bij IKEA, spelen ook bij Southwest gemeenschappelijke waarden een centrale rol. Als kernwaarden fungeren:

- winstgevendheid: iedereen is doordrongen van het belang van winstgevendheid voor de continuïteit van het bedrijf. Om winstgevendheid te bewerkstelligen zijn lage kosten, eenvoud en ondernemerschap noodzakelijk;
- vertrouwen: het bedrijf probeert als een harmonieuze familie te ageren. Vertrouwen en wederzijds respect - men spreekt binnen het bedrijf zelfs van 'liefde' - staan centraal;
- authenticiteit: de cultuur legt de nadruk op het feit dat individuen zichzelf zijn. Van het personeel worden uitzonderlijke daden ('legendary service'),

maar ook plezier verwacht;

- eenvoud en gelijkwaardigheid: men hecht grote waarde aan eenvoudige oplossingen. Deze kunnen door iedereen, van hoog tot laag, worden aangedragen.

Ook hier weer zijn de kernwaarden niet bedoeld om een soort beklemmende bedrijfssfeer te creëren, maar om mensen in hun dagelijkse praktijk richtinggevende kaders te bieden. Binnen de gestelde kaders wordt het personeel zoveel mogelijk aangemoedigd om zichzelf te zijn. Hard werken en fun, dat zijn de sleutelbegrippen binnen het bedrijf. Bij werving en selectie wordt minder op vaardigheden en meer op de juiste 'spirit' gelet ('train for skill, hire for spirit'). Binnen het bedrijf worden eigen maatstaven van professioneel gedrag ontwikkeld. Southwest is niet alleen resultaatgericht en succesvol, maar het wil dit weten ook. Hiertoe worden periodiek vieringsmomenten gehouden. Deze moeten aan een aantal voorwaarden voldoen: ze moeten authentiek zijn (dat wil zeggen ze mogen niet gehouden worden om minder goede zaken te camoufleren), ze moeten het zelfvertrouwen van mensen versterken (dat wil zeggen geen grappen ten koste van anderen), ze moeten op de juiste wijze worden betrokken (dat wil zeggen, goede organisatie) en ze moeten gezien worden als een investering voor de toekomst.

- 1 In alle boeken over O.E.-bedrijven komt men dan ook eindeloze verhalen tegen over leiders en managers die het goede voorbeeld gaven of die jaar in, jaar uit zijn blijven hameren op de enkele fundamentele principes die binnen het bedrijf gelden.
- 2 AT&T Universal Card Services is een bedrijf dat in 1990 is opgericht (als afsplitsing van de telecomgigant AT&T) en dat sindsdien explosief is gegroeid. Het bedrijf telt momenteel ruim 4000 medewerkers en bedient meer dan 15 miljoen kaarthouders in de Verenigde Staten. UCS staat bekend als één van de uitblinkers op het gebied van O.E. UCS gebruikt op dagelijkse basis ruim 150 indicatoren om de operationele prestaties te volgen. Elke dag wordt vanaf 3 uur 's middags gestart met het verzamelen van de meetinformatie. Hiervan wordt overigens een groot deel automatisch gegenereerd. Een deel van de informatie is gebaseerd op persoonlijke metingen (coaches zijn verplicht om een x aantal gesprekken van hun medewerkers mee te luisteren en te beoordelen). Het Quality Information System combineert en analyseert de resultaten gedurende de nacht. 's Ochtends in alle vroegte wordt een rapportage bij het management afgeleverd waarin de voornaamste prestatie-indicatoren staan vermeld. Senior Operation Managers hebben iedere ochtend een vergadering, waarin de niet gehaalde doelstellingen worden besproken. Voor 3 uur 's middags moeten ten aanzien van de niet gehaalde doelstellingen verbetermaatregelen zijn genomen en aan de anderen zijn gecommuniceerd. Binnen het bedrijf worden de prestaties op vele wijzen gecommuniceerd. Zo wordt bijvoorbeeld

gebruik gemaakt van elektronische tekstbalken en grote overzichts-borden. Door middel van groene en rode bordjes wordt aangegeven welke doelstellingen respectievelijk wél en niet zijn gehaald.

- 3 Het baliepersoneel van McDonalds beschikt over elektronische meetapparatuur om de snelheid van handeling te kunnen bepalen. Overigens wordt binnen dit bedrijf de productiviteit per vestiging continu gemeten en gecommuniceerd met het hoofdkantoor. Elk uur krijgt het hoofdkantoor de resultaten onder ogen: zodoende kunnen snel eventueel corrigerende maatregelen worden genomen.
- 4 In de literatuur wordt in dit verband gesproken van 'solution space': het vermogen dat medewerkers hebben om binnen bepaalde marges oplossingen voor klanten te creëren.
- 5 Denk in dit verband aan de 'ballenbak' bij IKEA, bedoeld om winkelende ouders de zorg voor hun kind uit handen te nemen, maar ook om het bedrijf allerlei mogelijke verstoringen (vieze meubelen omdat kinderen erop gaan ravotten, noodzaak om verloren kinderen op te sporen) te besparen.

## WAARDESTRATEGIE: CUSTOMER INTIMACY

### INLEIDING

Organisaties die de Customer Intimacy strategie volgen, hebben het vermogen om blijvend in te spelen op zeer specifieke en voortdurend veranderende wensen van klanten. Zij bieden een ongeëvenaard waardebod aan individuele klanten in de vorm van de beste totaaloplossing. Klanten wordt een hoog niveau van persoonlijke service geboden, waardoor op zoveel mogelijk manieren waarde aan producten en/of diensten wordt toegevoegd ('putting value in'). Ondernemingen die deze strategie toepassen, hebben de neiging om niet alleen in te spelen op almaar stijgende verwachtingspatronen van klanten, maar ook om klanten voortdurend te verrassen (we spreken dan van 'customer delight'). In Customer Intimacy ondernemingen komt de klant altijd eerst: de banden met de klant zijn gericht op loyaliteit en life time value. Deze ondernemingen gaan ervan uit dat klanten geen product of dienst wensen, maar oplossingen voor hun problemen. In business-to-business omgevingen kan dit zich vertalen in de levering van op maat gesneden producten en diensten, de advisering omtrent optimalisering van bedrijfsprocessen en de training van medewerkers van de klant, met als doel de beste resultaten te behalen voor de klant. Van klanten wordt dus verwacht dat zij meer in resultaten geïnteresseerd zijn dan in lage prijzen of gemakkelijke oplossingen. Customer Intimacy bedrijven stellen zich garant voor de te behalen resultaten. Zij gaan bewust voorbij aan de traditionele get-it and fix-it mentaliteit. Het streven om klanten totaaloplossingen te bieden, vertaalt zich in het vermogen om hechte banden te smeden, in een opmerkelijke toewijding voor de 'problemen' van de klant en in de vaardigheid om voortdurend win-win situaties te creëren. De twee voornaamste imperatieven van Customer Intimacy zijn: streef naar steeds betere resultaten voor je klant en cultiveer de banden met je klant.

### AANDACHTSGEBIEDEN

In het voorgaande is reeds vermeld dat bij de algemene principes die aan een waardestrategie ten grondslag liggen, men nooit mag vergeten dat bedrijven die een bepaalde strategie navolgen op vele punten overeenkomen, maar op andere punten van elkaar verschillen. Dit betekent, dat de hierna genoemde elementen slechts het vertrekpunt zijn bij de uiteindelijke invulling van de strategie Customer Intimacy voor een specifiek bedrijf. Bij het benoemen van de elementen maken wij gebruik van de vijf aandachtsgebieden van de Balanced Scorecard.

## Klanten

Customer Intimacy ondernemingen richten zich op het leveren van de klantwaarde 'partnerschap'. Zij zijn niet geïnteresseerd in geaggregeerde marktgegevens, maar in informatie over specifieke klanten. De benadering is tegengesteld aan die van massamarketing. 'De traditionele massa-marketeer analyseert de overeenkomsten tussen klanten en zal zijn product en/of dienst aan een groep klanten trachten te verkopen, die op basis van een aantal gemeenschappelijke kenmerken in een bepaalde propositie is geïnteresseerd'<sup>1</sup>. Veel ondernemingen gaan dan ook uit van bepaalde producten en/of diensten en het zoeken van klanten c.q. een markt voor de afzet van deze producten en/of diensten. De Customer Intimacy onderneming daarentegen neemt niet het product en/of de dienst als uitgangspunt maar gaat uit van de klant en het zoeken van producten of diensten (totaaloplossingen) bij deze klanten. De klant wordt niet gezien als een passant, maar als generator van een x aantal transacties gedurende zijn hele leven. Binnen de onderneming leeft het besef dat klant-leverancier relaties een levenslange waarde hebben (life time value). Men probeert dan ook niet zozeer om grote aantallen klanten te winnen, maar om in te spelen op de wensen van een selecte klantengroep. Dit vereist een scherp inzicht in klanten door middel van nauwgezette segmentatie en door middel van het voortdurend en systematisch verzamelen, ordenen en analyseren van klanteninformatie. Daarbij fungeren frontliners veelal als luisterposten. Zij zijn immers de verpersoonlijking van de relatie tussen de onderneming en de klanten. In business-to-business omgevingen fungeren frontliners veelal als interne consultants. Zij weten alles van het bedrijf van hun klanten en zijn experts in het oplossen van hun problemen. Zij dragen zorg voor de levering van de juiste producten en diensten en de hulp bij het optimale gebruik van deze producten en diensten. Verder geven zij advies bij het optimaliseren van onderliggende bedrijfsprocessen en nemen verantwoordelijkheid voor het behalen van de resultaten. Treacy en Wiersema zijn van mening dat 'een grondige kennis van het bedrijf van de klant en een verhelderend inzicht in diens bedrijfsprocessen' de 'ruggengraat' zijn van de 'klantenpartner'<sup>2</sup>.

Customer Intimacy bedrijven richten zich op klanten die een partnerschap waarderen en totaaloplossingen zoeken voor hun problemen. Als blijkt dat de onderneming in staat is om totaaloplossingen te leveren voor de klanten, zijn deze over het algemeen bereid hier een meerprijs voor te betalen. De onderneming doelt hiermee niet op eenmalige transacties, maar op winstgevendere relaties. De kernbekwaamheid ligt in het aangaan en in stand houden van relaties. De focus ligt op het tot stand bren-

gen van een lange termijn leerrelatie met de klant. De onderneming nodigt de klant uit om te leren wat zijn behoeftes zijn en wat de onderneming moet doen om aan zijn/haar behoeften tegemoet te komen. Het is belangrijk de dialoog met de klant te verdiepen. Op deze wijze leren ondernemingen specifieke klantenbehoeftes kennen en kan men optimaal inspelen en anticiperen op de veranderlijke behoeften. Zo krijgt de klant een binding met de onderneming en wordt een uitstekende basis geschapen voor een loyaal klantenbestand<sup>3</sup>.

Het eerste contact met de klant hoeft niet per se winstgevend te zijn. Belangrijker is dat de relatie op lange termijn winstgevend is. Customer Intimacy ondernemingen richten zich dan ook meer op de kwaliteit van het marktaandeel ('customer retention') dan op de kwantiteit van het marktaandeel. Hiervoor hanteren zij de volgende argumenten:

- in een Amerikaanse studie is gebleken dat een verhoging van de customer retention met 5% leidt tot een verhoging van de winst met 25-85%;
- een verhoging van de customer retention met 2% heeft eenzelfde economische impact als een 10% kostenreductie;
- klanten die bij een onderneming vertrekken moeten worden vervangen: een nieuwe klant binnenhalen kost vaak tenminste 5 keer zoveel tijd als het verkopen van meer aan dezelfde klant in een bestaande relatie: het terugwinnen van een ontevreden klant kan zelfs oplopen tot 25 keer zoveel tijd;
- loyale klanten zijn geneigd positief over de relatie te spreken (mond-tot-mond reclame);
- toename medewerkerstevredenheid en -loyaliteit (medewerkers houden ervan te werken voor ondernemingen met tevreden en loyale klanten);
- verhoging van het inzicht in klanten (ondernemingen gaan een leerrelatie aan met klanten).

Customer Intimacy ondernemingen investeren in de relatie met de klant. Daar de relatie met klanten veelal op lange termijn winstgevend wordt, zijn klanten die voor die tijd afhaken een verliespost. De identificatie en selectie van klanten die waarschijnlijk trouw zullen blijven, is daardoor uitermate belangrijk. De selectie gebeurt aan de hand van criteria als de potentiële meerwaarde van 'partnerschap' (mogelijkheid tot creëren van win-win situaties), de attitude van de klant (de klant dient partnerschap te appreciëren en voordelen te zien in een langdurige relatie) en de financiële potentie van de klant. De relatie met c.q. de loyaliteit van klanten is met name gebaseerd op emotionele gronden als vertrouwen, identiteit en de daaruit voortvloeiende verbondenheid.

## Medewerkers

Van medewerkers van Customer Intimacy ondernemingen wordt verwacht dat zij alles in het werk stellen om het klanten in alle opzichten naar de zin te maken. Hiertoe is 'service competence' (superieure sociale en communicatieve vaardigheden) en 'service inclination' (een dienstverlenende attitude) vereist. Medewerkers moeten de bereidheid tonen om als partner van de klant te fungeren. Zij zijn het immers die als luisterpost fungeren en de feitelijke leerrelatie met de klant aangaan. Zoals eerder vermeld, treden de medewerkers van Customer Intimacy ondernemingen in een business-to-business omgeving vaak op als consultants. Inlevend vermogen en een helder inzicht in klantproblemen en -oplossingen zijn dan van wezenlijk belang. Treacy en Wiersema geven aan dat de meest gewilde werknemers binnen Customer Intimacy ondernemingen degenen zijn die 'zeer bedreven zijn in het implementeren van veranderingen in klantorganisaties'<sup>4</sup>. De adviesfunctie van de medewerkers komt uiteraard het beste tot zijn recht in een gedecentraliseerde organisatie, waar empowerment de regel is.

Medewerkers van Customer Intimacy ondernemingen worden als geen ander getraind in het optimaal toepassen van 'service recovery', het behouden van klanten als iets fout gaat (zie daarvoor onderstaand kader). Om klanten tevreden te houden is het belangrijk medewerkers ook tevreden te houden. Binnen Customer Intimacy ondernemingen staan daarom naast klanten ook medewerkers centraal.

Service recovery (het behouden van klanten als iets fout gaat)<sup>5</sup>.

Gegeven de potentiële negatieve impact van 'service failures' op herhalingsaankopen en mond-tot-mond reclame, zijn effectieve recovery strategieën essentieel voor een Customer Intimacy strategie. Ingrediënten voor een effectieve recovery strategie zijn:

- identificeer en anticipeer op recovery mogelijkheden: identificeer 'failure points' in het systeem door goed te luisteren naar klanten en medewerkers (nodig klanten uit om hun klachten te uiten: een klacht is een gratis advies om (nog) betere service te verlenen);
- los problemen op aan de frontline: frontliners moeten het initiatief kunnen nemen een probleem 'on the spot' op te lossen;
- los problemen snel op: een probleem dat niet snel wordt opgelost, kan escaleren;
- empower frontliners om problemen op te lossen:

frontliners hebben vaardigheden, bevoegdheden en incentives nodig om effectieve recovery te kunnen toepassen;

- leer van recovery ervaringen: ervaringen met het oplossen van problemen zijn een waardevolle bron van diagnostische en beschrijvende informatie voor het verbeteren van customer service.

## Processen

Customer Intimacy ondernemingen zijn excellent in het uitvoeren van complexe, wisselende en ambigue opdrachten en in het op individuele maat van de klant toesnijden van hun aanbiedingen. Zij zijn erop uit om onder alle omstandigheden totaaloplossingen te bieden. Omdat dergelijke ondernemingen zich plooiën naar de individuele wensen van hun klanten, beschikt men niet alleen over een uitgebreid assortiment van producten en diensten, of is men in staat om deze producten en diensten via netwerken te mobiliseren, maar is men ook in staat om tegelijkertijd zeer veel uiteenlopende activiteiten te ontwikkelen. Deze activiteiten vormen vaak een springplank naar nieuwe toepassingen of voor het aangaan van nieuwe klantrelaties. Een dergelijke strategie kan alleen maar succesvol zijn indien de klant, én de door hem gewenste waarden, aan de basis van alle activiteiten en processen liggen. In feite wordt de besturing van processen in handen van de klant gelegd. Dit betekent onder meer continue klantenfeedback als uitgangspunt voor verbeteren, een integrale invloed van klant-oordelen over werkprocessen en verantwoordelijkheid voor klantloyaliteit bij medewerkers.

De structuur van Customer Intimacy ondernemingen lijkt veel op die van Product Leaders. Zij wordt gevormd door een betrekkelijk losse organisatie waar teams zich afzonderlijk met allerlei verschillende opdrachten bezighouden, maar die nochtans door allerlei formele en informele mechanismen met elkaar verbonden zijn. Er heerst een diepgeworteld besef, dat de teams voor hun succes afhankelijk zijn van elkaar. Om de klant een zo breed mogelijk aanbod te verschaffen, huren Customer Intimacy ondernemingen de benodigde kennis ook van elders in. De ondernemingen hebben hierdoor een hoog 'virtueel' gehalte: zij bestaan uit gekoppelde netwerken. De grenzen met de omgeving zijn vloeïend. De aansturing binnen de organisatie vindt veelal vanuit de service- en verkooporganisatie plaats.

## Innovatie

Het innoveren van producten en diensten laten Customer Intimacy ondernemingen over aan andere bedrijven. De innovatie binnen deze ondernemingen is met name gericht op middelen die een hechte band met klanten kunnen garanderen. Alle transacties met de klant en gegevens uit de dialoog met de klant moeten op een gestructureerde wijze worden vastgelegd. Deze gegevens verschaffen immers het uitgangspunt om de klantgerichte strategie in te vullen. De klant staat binnen Customer Intimacy ondernemingen aan de basis van de nieuw te ontwikkelen product- of dienstconcepten. De klant stelt, in samenwerking met de onderneming, haar eigen product of dienst (totaaloplossing) samen, waardoor de kans op slagen aanzienlijk verbeterd. Klantenpanels, Critical Incidents studies en Lost Customer studies geven verder input omtrent eventuele product- of dienstaanpassingen en over nieuw te initiëren concepten. Informatietechnologie speelt hierbij een essentiële rol. Customer Intimacy ondernemingen zijn pas in staat zich te richten op individuele klanten als zij de klanten kunnen identificeren, als zij weten wie de klant is, als zij weten welke transacties hij/zij bij de onderneming heeft uitgevoerd en als zij weten welke informatie de klant heeft gegeven in de dialoog met de onderneming. Databasetechnologieën en interactieve media zijn hiervoor goede hulpmiddelen<sup>6</sup>.

Customer Intimacy ondernemingen leren veel van klanten en gebruiken hun klanten ook om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen. Treacy en Wiersema 'betichten' Customer Intimacy ondernemingen van 'elegant stealing'; zij menen dat deze ondernemingen 'stelen van bedrijven met goede ideeën en deze doorgeven aan bedrijven waar weinig nieuws wordt ontwikkeld'. Deze 'institutionalisering van kennis' wordt door de auteurs gezien als 'één van de sleutels voor de concurrentiekracht' van Customer Intimacy ondernemingen<sup>7</sup>.

## Financiën

Managementsystemen van Customer Intimacy ondernemingen zijn gebaseerd op gedetailleerde metingen van 'account penetration'. Dit in tegenstelling tot de managementsystemen van de meeste ondernemingen die grotendeels gebaseerd zijn op metingen van 'account acquisition'. Customer Intimacy ondernemingen meten en sturen dan ook met name op customer loyalty en employee loyalty. De focus op marktaandeel maakt binnen deze ondernemingen plaats voor een focus op klantaandeel. Zo ook binnen Albert Heijn dat met de introductie

van de Bonus Card voor het eerst sinds lange tijd marktaandeel heeft verloren. AH kiest met de introductie van de klantenkaart bewust voor een beperking van het aantal klanten, maar hoopt bij deze klanten meer af te zetten. In het geval van customer loyalty is niet alleen share of wallet (of klantaandeel) - het aandeel van de onderneming in de uitgaven van de klant -, maar ook share of heart and mind - de tevredenheid van de klant over en het vertrouwen van de klant in de onderneming- van belang.

## VOORBEELD BEDRIJVEN

Ondernemingen als IBM, Nordstrom en Ritz Carlton gelden vaak als voorbeeld van een typisch Customer Intimacy bedrijf. Maar ook Xerox en Albert Heijn hebben zich de principes van de waardestrategie Customer Intimacy toegeëigend. Tot slot willen wij daarom ingaan op de strategie van deze twee bedrijven.

## Xerox Corporation

In 1948 werden de eerste Xerox kopieermachines op de markt gebracht door de Haloid Company (sinds 1961 Xerox Corporation). In de loop der jaren is het bedrijfsconcept van Xerox wezenlijk gewijzigd.

In het begin van de jaren '90 was Xerox nog gericht op het leveren van kopieerapparaten die werkten met een lichtlens en zwart/wit kopieën produceerden. Xerox is momenteel gericht op het bieden van totaaloplossingen op het gebied van documenten ('Document solutions company'). Xerox biedt expertise en middelen voor het produceren en het managen van documenten, waarmee de productiviteit van haar klanten bevorderd wordt. Gezamenlijk met haar partner, Fuji Xerox Co., biedt Xerox een breed scala van producten en diensten voor het maken en reproduceren van documenten: kopieerapparaten, faxapparaten, scanners, desktop software, digitale print- en druksystemen en document-managementservice. Xerox staat voor kwaliteit en heeft Total Quality Management ver doorgevoerd in de bedrijfsprocessen. In 1981 won het bedrijf haar eerste kwaliteitsprijs, waarna nog 24 prijzen uit 20 verschillende landen volgden.

Het waardebod van Xerox is erop gericht de klant de beste totaaloplossing te bieden voor het efficiënt produceren van documenten. De strategische intentie van Xerox is om leider in de wereldmarkt van documenten te worden, door oplossingen met betrekking tot documenten te bieden die de bedrijfsproductiviteit van haar klanten verbeteren. Xerox beschrijft de waarde die zij creëert voor de klant als volgt: Xerox is een wereldwijd opererende onderneming die oplossingen biedt om het werk te versimpelen en de productiviteit te verhogen. Voor zowel kleine bedrijfjes als voor grote multinationals, biedt Xerox producten en diensten om de bedrijfsprocessen te verbeteren, de kosten te verlagen en de kennisdeling te bevorderen. De producten en diensten maken het mogelijk om informatie op papier om te zetten in digitale informatie en omgekeerd. Specifiek gaat het hierbij om:

- bekijken, organiseren en verspreiden van informatie in de digitale vorm;
- verzenden van informatie via een netwerk binnen de organisatie en over de wereld;
- printen, publiceren en kopiëren van informatie op papier.

Met het oprichten van 'The Document Solutions Company', is Xerox één van de eersten die de waarde van documenten voor het creëren, behouden en verspreiden van kennis in een werkomgeving herkende. Veel bedrijven hebben kennis vastgelegd in papieren en elektronische documenten en 80% van de activiteiten

van kenniswerkers wordt ondersteund met documenten. De groeiende portfolio van documentoplossingen gecombineerd met diensten, software en hardware maakt dat Xerox partnerschap aangaat met haar klanten. Door middel van dit partnerschap levert Xerox hoge waarde aan haar klanten ten aanzien van één van hun kritische bedrijfsprocessen.

## DIGITAL THE DOCUMENT COMPANY XEROX

In 1990 heeft Xerox de DocuTech Production Publisher geïntroduceerd, een apparaat dat de toepassingsmogelijkheden van een kopieermachine ver overstijgt. Xerox was ervan overtuigd dat dit apparaat een ongekennde meerwaarde zou opleveren voor een groot deel van haar klanten. Xerox erkende tevens de complexiteit van het apparaat, waardoor begeleiding en ondersteuning nodig zouden zijn om de klanten te leren omgaan met dit nieuwe apparaat. Xerox stelde een consultingteam op dat direct met de klanten samenwerkte en hen hielp met het toepassen van DocuTech. Een voorbeeld van een klant waarmee Xerox zij aan zij samenwerkte is Boeing. Xerox bracht met de informatiespecialisten en 'manualwriters' van Boeing de handelingen van het productieproces in beeld. Xerox leerde op deze manier de specifieke vereisten van Boeing kennen en ontwierp een op maat gesneden DocuTech apparaat voor Boeing.

Xerox heeft het bouwen van goede relaties met de klant hoog in het vaandel staan. Aan de 'document solutions vertegenwoordigers' worden dan ook speciale eisen gesteld. Een klantgerichte en dienstverlenende attitude zijn belangrijke vereisten. Het kennen van klanten wordt gezien als een voorwaarde voor het bereiken van tevreden klanten. De vertegenwoordiger moet goed luisteren naar de klant en begrijpen wat de klantbehoefte is. Om de klanten te kunnen begrijpen, is het tevens noodzakelijk om inzicht te hebben in de bedrijfsactiviteiten en -processen. Vertegenwoordigers bouwen expertise op door nauw samen te werken met de klant en door kennis te delen binnen hun team. Teamleden kunnen van elkaars sterktes profiteren en eigen kwaliteiten verder ontwikkelen. Empowerment van medewerkers is een belangrijke waarde binnen Xerox. Er wordt vanuit gegaan dat een omgeving met veel zelfverantwoordelijkheid en bevoegdheden bijdraagt aan de tevredenheid en motivatie van de medewerkers. Xerox meet deze aspecten met behulp van de 'Employee Motivation and Satisfaction Survey'. Om creativiteit en innovatie binnen Xerox te vergroten, wordt de diversiteit binnen het

medewerkersbestand bevordert. Xerox is er van overtuigd dat deze diversiteit het bedrijf beter maakt: het stimuleert nieuwe ideeën en brengt een groot potentieel aan creativiteit met zich mee.

Als gevolg van de nieuwe strategie – het zorgen voor totaaloplossingen in plaats van het leveren van producten en diensten – is de organisatiestructuur veranderd. Het bedrijf heeft zich opgesplitst in kleinere bedrijfs-onderdelen, zonder daarbij de effectiviteit van een grote organisatie te verliezen. Xerox bestaat uit 9 divisies die gezamenlijk gebruik maken van de onderzoeksafdeling en de verkoopafdeling en die werken volgens een aantal op elkaar afgestemde processen. Een aantal strategische uitgangspunten is helder geformuleerd, maar binnen dit kader zijn de 9 divisies vrij in hun bedrijfsvoering. De divisies zijn daarmee onafhankelijk, maar werken samen wanneer dit effectief is. Door het herstructureren van de organisatie in een procesorganisatie is Xerox in staat geweest om de focus op klanten te vergroten en de klanttevredenheid te verbeteren. Voor het verbeteren van de efficiëntie heeft Xerox een aantal jaren terug haar totale bestand van toeleveranciers van 3000 gereduceerd tot een tiental leveranciers. Xerox bespaart op deze manier tijd en middelen. Met de huidige leveranciers bouwt Xerox een nauwe relatie op.

Ontwikkelingen in de informatietechnologie hebben bijgedragen aan de verandering in bedrijfsactiviteiten van Xerox. Door de mogelijkheden van computers is Xerox in staat om gedetailleerde procesbeschrijvingen te maken van haar klanten. Op deze manier kan een machine gemaakt worden die aansluit op de behoeften van de klant. Naast het leveren van de beste diensten en producten hecht Xerox erg veel waarde aan het leveren van een bijdrage aan een beter milieu. Hiertoe ontwikkelt Xerox producten die zo min mogelijk afval genereren tijdens de productie, het gebruik door de klant en aan het einde van zijn levensduur. Wanneer de klant met Xerox werkt is hij verzekerd van een verlaging van de afvalproductie en de daarmee samenhangende kosten. Een belangrijk statement van Xerox is dan ook: *The only thing we want to leave with our customer is – The document.*

## Albert Heijn

Ahold heeft als missie de beste en meest succesvolle supermarktonderneming van de wereld te worden. Ahold wil de beste zijn voor alle belanghebbenden, maar om te beginnen met haar klanten. De onderneming draait om klanten en is vastbesloten om haar klanten optimaal van dienst te zijn in alle werkgebieden. De Albert Heijn winkels zijn om die reden zodanig ingericht dat de supermarkt kan bieden wat de klant nodig heeft. Albert Heijn wil alles bieden voor iedereen op elke plaats en op elk moment van de dag.

In het financieel-economische klimaat van Nederland wordt van de winkels een steeds grotere flexibiliteit verwacht. Onder invloed van veranderingen in de samenleving wijzigen ook de wensen van de klant. De werktijden worden onregelmatiger en mensen eten minder vaak op vaste tijden. Ook wordt steeds duidelijker dat de individuele klant vele gezichten heeft: soms prijsbewust, dan weer impulsief. De ene dag winkelend in de nieuwste bedieningsafdeling, de volgende dag wachtend op de aflevering van de boodschappen aan huis. Albert Heijn is tot de conclusie gekomen de grilligheid van de klant niet als last te interpreteren, maar als een uitdaging om de klant en haar wensen in de toekomst daadwerkelijk serieus te nemen. Niet wat de supermarktonderneming bedenkt wat klanten nodig hebben, doch datgene wat de klanten als hun daadwerkelijke behoefte ervaren moet het uitgangspunt van handelen worden.

Het antwoord van Albert Heijn is effectief: de dienstverlening wordt nog klantgerichter. Om blijvend tegemoet te komen aan de wensen van de klant is het kwaliteitsniveau verhoogd en zijn de winkelopeningstijden verruimd tot (bij sommige filialen) 14 uur per dag. Formuledifferentiatie is ook belangrijk om goed in te kunnen spelen op de vraag naar individuele dienstverlening. Winkelformules worden wat betreft grootte en assortiment speciaal afgestemd op de winkellocatie, uiteenlopend van breed gesorteerde supermarkten tot vestigingen in ondergrondse winkelcentra. Inspelend op verschillen meet de grootste Albert Heijn 3600 m<sup>2</sup> en de kleinste 25 m<sup>2</sup>. De één met zo'n 30.000 producten in het schap, de ander met hooguit 500. De één voor het grote genieten, de ander voor het snelle gemak. Maar: beide passend bij wat de consument wenst op die specifieke locatie op dat moment. Elektronische verkoop, waarbij de boodschappen thuis worden bezorgd, voorziet ook in een groeiende behoefte. De klant waardeert het streven van de supermarktketen om optimaal aan zijn wensen tegemoet te komen.

Albert Heijn wil klanten kwaliteit, service en aangename sfeer bieden. Hygiëne en controle op product en kwaliteit spelen een belangrijke rol, maar daarnaast wordt het accent gelegd op de combinatie van funshoppen en budgetshoppen. Innovatieve ideeën zorgen ervoor dat boodschappen doen als gemakkelijk, plezierig en efficiënt ervaren wordt. Een voorbeeld is een nieuwe winkelformule die een aantal jaren terug in Haarlem is geïntroduceerd. Deze 'momentwinkel' heeft een voordeelstraat aan de buitenkant, daarbinnen een cirkelvormige uitstalling van artikelen naar consumptiemoment en in het midden een verwenplein met een koffiecounter, een interactief terras en een kok die maaltijden uit AllerHande klaarmaakt.

De tijd van woensdag gehaktdag en vrijdag visdag is voorbij. Het gedrag van de klant was nog niet zo lang geleden redelijk te voorspellen en daarmee ook, tot op een zekere hoogte, de bevoorrading van de winkels. Nu zijn de patronen van de consumenten grilliger, en zijn zij veeleisender ten aanzien van de versheid van de producten. In deze tijd bepaalt de klant hoe Albert Heijn zijn winkels bevoorraadt. Het bestellen gaat tegenwoordig volautomatisch. De kern van het geavanceerde distributiesysteem 'Vandaag Voor Morgen' is de juiste hoeveelheid goederen op het juiste moment aanleveren.

De kernactiviteit van Albert Heijn is de distributie van levensmiddelen en aanverwante producten. Uitbreiding van het productaanbod of de dienstverlening moet logisch passen bij wat de klant van Albert Heijn verwacht en voordeel opleveren voor de klant. Klanten wensen steeds meer dat zij voor allerlei uiteenlopende zaken onder één dak terecht kunnen en vragen om aanvullende producten en uitgebreidere dienstverlening. Een nieuw terrein waarop Albert Heijn zich begeeft is financiële dienstverlening. Wat ooit is begonnen met AH-zegeltjes (sparen met AH) is uitgebreid met het Vaste Klanten Fonds (sparen en beleggen met AH) en groeit uit tot de Vaste Klanten Kaart (betalen met AH). Het aanbod van financiële diensten moet de zwevende klant zien te binden.

Albert Heijn voert geen prijsbeleid, maar een kwaliteitsbeleid. De klanten betalen 4% meer dan gemiddeld voor hun boodschappen bij de Albert Heijn, maar betalen hiermee ook voor dingen die je niet direct ziet. De klant betaalt ervoor dat hij niet ziek wordt van koelversmaaltijden, dat hij kan kiezen uit een assortiment van 15.000 artikelen en dat het personeel goed is opgeleid. In de prijs is een soort verzekeringspremie inbegrepen, waarmee kwaliteit gegarandeerd wordt.

De supermarktketen werkt dag in dag uit aan een verdere versterking van de band met de miljoenen klanten.

Daarbij benut Albert Heijn onder meer de sterke merknaam. Samen met de Amerikaanse zuster onderneming BI-LO ontwikkelde Albert Heijn een loyaliteitsprogramma rond de AH Bonuskaart. Alleen de 3,2 miljoen bonuskaarthouders krijgen kortingen en aanbiedingen. Doel van deze kaart is trouwe klanten te binden en de koopjesjager, waaraan Albert Heijn nauwelijks iets verdient, uit te bannen. Bij deelname aan de gratis te verkrijgen bonuskaart heeft de consument aangegeven of AH zijn gegevens mag gebruiken. Na de fase van gegevensverzameling over de aankopen, gaat de onderneming de klanten individueel benaderen met een gericht aanbod van producten en diensten.

Kennis van de klant betekent meer dan een goed gevuld databestand. Naast het aanleggen van een databestand op basis van de bonuskaart, verzamelt Albert Heijn informatie van de klant door wekelijks met een panel te praten over boodschappen doen. Door het observeren van en te luisteren naar de klanten is Albert Heijn in staat om te anticiperen op de eisen van de klant.

Albert Heijn versterkt zijn marktpositie door middel van de succesvolle themareclame 'Proef de dag'. Met deze campagne wil Albert Heijn duidelijk maken dat de onderneming staat voor veel meer dan genieten van eten. Het staat voor lekker leven en daarbij wil Albert Heijn de klanten helpen door middel van de winkels. Consequent wordt een mix van marketinginstrumenten ingezet om aan de wensen van de klanten tegemoet te komen. Ook wordt continu onderzoek gedaan en worden trends vertaald in werkbare concepten voor huismerken, winkelformules, openingstijden, assortiment en distributiesystemen. Een belangrijk medium om de band met de klant te versterken is het kleurrijke maandblad AllerHande (oplage van 2,4 miljoen). Naast het verstrekken van recepten worden de klanten op de hoogte gebracht van nieuwe producten in het assortiment en ontvangen zij informatie over onder andere AH concepten, leveranciers en lekker leven. Het boek 'Prikkel', een boek over zintuigen, is tevens een vertaling van een trend in de maatschappij. Het boek raakt met de onderwerpen eten en drinken de kern van de supermarkt, maar het is vooral een kijk- en bladerboek dat alle zintuigen prikkelt.

Om de beste en meest succesvolle supermarkt-onderneming wereldwijd te worden, is een persoonlijke inbreng van de medewerkers essentieel. Om de betrok-

kenheid te verhogen is sinds 1998 een bonusprogramma ingevoerd. De medewerkers profiteren van het resultaat van de onderneming door middel van aandelenopties en het AH Vaste Klanten Fonds. Tevens worden de medewerkers gestimuleerd zelf initiatieven te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Collega's wisselen ervaringen uit van 'best practises' en assisteren elkaar bij de invoering van deze 'best practises' in de dagelijkse praktijk. Kennisdeling is een kritische succesfactor voor het hele bedrijf.

- 1, 3, 6 Den Daas (1997), Zoveel mogelijk producten naar een klant, Tijdschrift voor Marketing, April
- 2, 4, 7 Treacy en Wiersema (1995), De discipline van marktleiders
- 5 Bitner & Zeithaml (1996)

## KLANTRELATIES

De ontwikkelingen in de markt gaan sneller dan ooit tevoren. Fragmentatie van markten, snel wisselende klantbehoeften, nieuwe distributiekanaalen, de opkomst van nieuwe concurrenten en last but not least de afnemende klantentrouw noodzaken tot een ingrijpende verandering van tot dusver gekoesterde marketing-concepten. Traditioneel lag de focus van marketeers op het realiseren van eenmalige transacties met de klant. Bij transactiemarketing gaat het om het realiseren van individuele ruiltransacties. Er is sprake van een korte termijn gerichtheid, waarbij iedere transactie op zijn eigen merits wordt beoordeeld. Elke keer dat een klant met de organisatie in contact komt, wordt hij beschouwd als een nieuwe klant. Bij het in de markt zetten van producten en diensten gaat het vooral om functionaliteit, beschikbaarheid en prijs. Het verhogen van de toegankelijkheid, kortingen en sales promotion zijn de voornaamste instrumenten die door transactiegerichte marketeers doorgaans worden ingezet. Bij een relatiegerichte aanpak is daarentegen sprake van een keuze voor individuele klanten vanuit een lange termijnperspectief. Men probeert de behoeften van de individuele klant zo goed mogelijk te doorgronden om deze dan vervolgens optimaal te kunnen bedienen. Bij een relatiegerichte aanpak gaat men niet voor de korte termijn winst, maar denkt men in termen van life time value. Klanten voor het leven, dat is wat men wil. In verscheidene bedrijfstakken duurt het soms jaren voordat de initiële investeringen in een klant zijn terugverdiend. Dit is bijvoorbeeld het geval in de credit card sector. Maar ook in de mobiele telefonie is sprake van aanzienlijke investeringen alvorens men het break even point heeft bereikt. Het succesvol hanteren van een relatiegerichte aanpak betekent dat het de moeite loont, sterker nog: dat het noodzakelijk is, om klanten zo zorgvuldig mogelijk te selecteren. Het gaat er immers om te investeren in relaties die op korte termijn het meeste potentieel bieden om tot wederzijds voordeel te komen.

De verschuiving van een transactie- naar een relatiegerichte aanpak is uiteraard vooral een kwestie van een 'mind shift'. Hoe ingrijpend dat kan zijn, bewijst het voorbeeld van Albert Heijn. In tegenstelling tot de concurrentie in de retail die zich vooral blijft concentreren op korte termijn transacties (de prijsknallers vliegen je allereerst om de oren), heeft AH besloten tot een koerswijziging in de richting van een relatiegerichte aanpak. De Bonus Card fungeert daarbij als voornaamste bindmiddel. Maar ook de inmiddels fors aan de weg timmerende

thuisbezorgservice is een belangrijk relatie-instrument. Eén van de merkbare gevolgen van de introductie van de Bonus Card is het verlies van marktaandeel: de koopjesjagers blijven weg, omdat kortingsacties alleen nog maar via de klantenkaart (en hoe meer men koopt, hoe meer bonus men krijgt!) te verkrijgen zijn. Voor AH is dit een bittere pil, die men overigens grootmoedig slikt: het bedrijf heeft inmiddels laten weten niet langer voor marktaandeel, maar vooral voor klantaandeel te gaan. Van de trouwe klanten wil men de share of wallet zoveel mogelijk optimaliseren. Voor zo'n omslag in denken is visie, maar ook durf en doorzettingsvermogen nodig. Dit laatste impliceert dat niet alleen het denken zich moet aanpassen, maar ook dat organisatorische structuren en alledaagse praktijken gewijzigd moeten worden.

Doordat veel organisaties nog steeds functioneel zijn ingericht, valt relatiemanagement nog steeds tussen wal en schip. Een klant heeft in de meeste gevallen geen eenduidig aanspreekpunt, maar heeft contacten met allerlei verschillende bedrijfsonderdelen die zich elk op een specifieke functie richten. Vanuit een relatieaanpak is een dergelijke 'eilandaanpak' verre van doelmatig. De stap naar een geïntegreerde klantenaanpak is evenwel een langdurige en een moeizame. Zoals gezegd, vereist een relatiegerichte aanpak niet alleen het doorbreken van bestaande structuren, maar ook de verandering van gangbare praktijken. In concreto komt dit laatste neer op het uitwerken en implementeren van het 'kennen-kiezen-koesteren'-concept.

**INLEIDING**

In de marketing heeft zich, als gevolg van de enorme concurrentie en de steeds veranderende waardepatronen van klanten, een ontwikkeling voorgedaan die wordt gekenmerkt door een steeds veranderende focus:

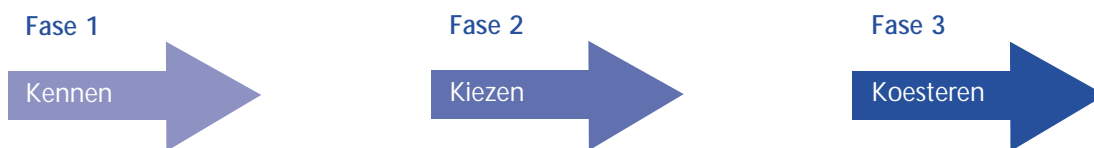
- 1 **Productdenken.** In de '60 en '70-er jaren stond het product centraal. De onderneming die over een goed product beschikt kan het verkopen, zolang het maar functioneel is.
- 2 **Kwaliteitsdenken.** Door een verhoogde concurrentie was het in de jaren '70 en '80 niet meer voldoende om alleen een functioneel product aan te bieden. Ook de kwaliteit ging een rol spelen. De ondernemingen besloten om, naast de functionele aspecten van een product, ook aandacht te schenken aan de kwaliteitsaspecten.
- 3 **Loyaliteitsdenken.** Begin jaren '90 sloeg de marketingfocus om van het denken in producten naar het denken in klanten. De ondernemingen beseften dat een product zowel functioneel als kwalitatief goed moet zijn, maar dat men ook rekening moet houden met de wensen van de klant. Het is de klant die voor brood op de plank zorgt, dus is het zaak om een relatie op te bouwen met deze klant. De marketingacties richtten zich meer en meer op het tevreden stellen en behouden van klanten en het stimuleren van cross-selling en aanbeveelgedrag (loyaliteit).

- 4 **Klantwaardedenken.** De laatste jaren wordt meer gedacht in klantwaarden. Het klantwaardedenken integreert alle drie voornoemde denkwijzen en betekent dat ondernemingen zich richten op het leveren van een superieur waardebod aan klanten om op die manier zelf waarde te kunnen onttrekken aan klanten (omzet en life time value). Klantwaarden kunnen worden omschreven in termen van een simpele klantwaardevergelijking. Deze vergelijking stelt de waarde van aan klanten geleverde producten en diensten gelijk aan de kwaliteit van aan klanten geleverde resultaten (resultaat), plus de kwaliteit van de processen waarmee dat gebeurt (proces) en het gevoel dat klanten daarbij hebben (emotie), gedeeld door de kosten die een en ander met zich meebrengt (prijs en moeite, zie figuur 2 op pagina 10).

Hoewel het klantwaardedenken steeds meer draagvlak krijgt onder managers, neigen veruit de meeste ondernemingen naar een focus op product en kwaliteit. Een goed product en een hoge kwaliteit zijn absolute noodzaak, maar de meeste ondernemingen vergeten op de overige wensen en behoeften van de klanten in te spelen. Men kent de klanten eenvoudigweg niet. Doordat ondernemingen de klanten niet kennen, kent men de klantwaarde van de onderneming voor de klanten niet en is men dientengevolge moeilijker in staat om potentiële klanten te acquireren en huidige klanten te behouden. Naast product- en kwaliteitsdenken, zullen deze ondernemingen zich dan ook steeds meer moeten toeleggen op het loyaliteits- en klantwaardedenken. Alleen zo is en

Figuur 3: K3 Marketing

**FASEN**



**ACTIVITEITEN**



blijft men in staat om potentiële klanten te acquireren, huidige klanten te behouden en de concurrentie het hoofd te bieden. Het kennen, kiezen en koesteren van klanten is daarmee verworven tot een basisprincipe waar geen ondernemer meer omheen kan.

In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op het kennen-kiezen-koesteren concept, een concept waar het klantwaardedenken centraal staat. Het concept is door &Samhoud ontwikkeld en staat binnen de organisatie bekend onder de naam K3 Marketing<sup>®</sup>1.

### **K3 MARKETING<sup>®</sup>: HET KENNEN, KIEZEN EN KOESTEREN VAN KLANTEN**

Klanten vormen de kurk waarop een onderneming drijft. Klanten zorgen voor de nodige omzet om de kosten te dekken en de groei te realiseren. Het bestaansrecht van elke onderneming is dan ook de toegevoegde waarde die zij levert aan klanten.

K3 Marketing<sup>®</sup> heeft derhalve als uitgangspunt dat een heldere en succesvolle marketingstrategie gericht is op het bieden van superieure waarde aan klanten. Om een superieur waardebod te kunnen creëren voor en te kunnen leveren aan klanten, dienen ondernemingen de volgende kernvragen te beantwoorden:

- 1 Wie zijn mijn klanten en wat zijn hun wensen (kennen)?
- 2 Op welke klanten wil ik mij richten en met welk waardebod (kiezen)?
- 3 Hoe realiseer ik dit waardebod richting klanten en binnen de organisatie (koesteren)?

In figuur 3 zijn de fasen en de activiteiten van K3 Marketing<sup>®</sup> schematisch weergegeven.

#### **Kennen**

Om superieure waarde te kunnen creëren voor en te kunnen leveren aan gekozen klantgroepen, is inzicht in de omgeving waarbinnen de onderneming opereert, inzicht in de klanten die zij bedient en inzicht in de competenties waarover zij beschikt cruciaal.

Het inzicht in de omgeving wordt verkregen door kennis te vergaren over de markt (marktomvang, -potentieel, -aandelen, en -ontwikkelingen), de trends (PEST-analyse en trends in de specifieke branche) en de concurrentie (waardebod en competenties concurrentie).

Het inzicht in de klanten wordt verkregen door kennis te vergaren over de waarde voor de klant en de waarde van de klant. Veel ondernemingen kennen hun klanten niet. Zonder kennis van klanten is een onderneming echter nauwelijks in staat om toegevoegde waarde te leveren. Men weet immers niet welke waarde klanten wensen. Onderzoek heeft uitgewezen dat de basale wensen van klanten ruwweg in drie clusters te verdelen zijn: gemak en prijs, innovatie en partnerschap. Een onderneming dient te bepalen welke van deze wensen van toepassing is voor haar klanten in haar (potentiële) markt en in hoeverre aan deze wens tegemoet wordt gekomen door de concurrentie. Uitgangspunt hierbij is dat de klant 'waar' voor zijn geld wil hebben. Dit kan uitgedrukt worden in een zogeheten 'klantwaardevergelijking'. De klantwaardevergelijking wordt gehanteerd om inzicht te krijgen in de door de klant gewenste aspecten. Op basis hiervan kan uiteindelijk een generiek waardebod worden geformuleerd.

Naast inzicht in de door klanten gewenste waarden (waarde voor de klant) is daarnaast ook kennis van de waarde van klantgroepen of van individuele klanten vereist (waarde van de klant). Op basis van dit inzicht kan een nadere segmentatie van klantgroepen worden gemaakt ('klantpiramides'). Deze segmentatie is wezenlijk om veel aandacht te kunnen geven aan klanten met een hoge waarde. Daarmee voorkomt men dat alleen de geijkte klanten of de klanten die het hardst roepen alle aandacht krijgen. De waarde van de klant kan zowel financieel als strategisch van aard zijn. Financiële waarde kan onder meer betrekking hebben op huidige omzet, potentiële omzet, winstgevendheid en life time value. Strategische waarde kan onder meer betrekking hebben op aanbevelingen, bekendheid, bruggenhoofd-functie naar nieuwe markten, et cetera.

Het inzicht in de onderneming wordt verkregen door kennis te vergaren over de kerncompetenties waarover een onderneming beschikt. Kerncompetenties kunnen wij omschrijven als bekwaamheden die a) het proces van waardecreatie sturen en b) zich duurzaam onderscheiden van de concurrentie. Bij een analyse van kerncompetenties gaat het er dus om, de bekwaamheden extern op hun klantwaarde en op hun onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te toetsen. De analyse van kerncompetenties vindt plaats door een sterkte/zwakte analyse op de vijf velden van de Balanced Scorecard: klanten, medewerkers, processen, innovatie/kennis en financiën. Per veld worden de sterkten en zwakten van de kerncompetenties in kaart gebracht.

Om een superieur waardebod te kunnen realiseren is het dus noodzakelijk om eerst inzicht te krijgen in de omgeving (markt, trends en concurrentie), de klant (de door

de klant gewenste waarde en de waarde die de klant voor de onderneming vertegenwoordigt) en de onderneming (competenties en huidig aanbod). Het kennen van omgeving, klant en onderneming is een eerste stap op weg naar de formulering van een succesvolle marketingstrategie.

## Kiezen

Op basis van het inzicht in de omgeving, klant en onderneming wordt een keuze gemaakt van de klantgroepen die de onderneming wil bedienen en van de wijze waarop men deze klantgroepen wil bedienen (waardestrategie). De klanten worden eerst geclusterd in klantgroepen op basis van waarde voor de klant en waarde van de klant. Vervolgens wordt een keuze gemaakt voor de klantgroepen die de onderneming wil bedienen. De keuze van klantgroepen wordt met name bepaald door de mate waarin de onderneming in staat denkt te zijn waarde te kunnen leveren aan klantgroepen om op die manier waarde te kunnen onttrekken aan deze klantgroepen. De keuze van de waardestrategie heeft betrekking op de vraag hoe de onderneming (meer)waarde aan klanten wil leveren. De marketingtheorie gaat uit van het bestaan van drie waardestrategieën:

- Operational Excellence: het bieden van optimaal gemak tegen zo laag mogelijke prijzen;
- Innovation Leadership: het bieden van de meest innovatieve producten;
- Customer Intimacy: het bieden van totaaloplossingen aan afzonderlijke klanten.

Hoewel het maken van combinaties van meerdere strategieën niet uitgesloten is, betekent de keuze voor één van de waardestrategieën dat een onderneming zich duidelijk kan focussen op één doel en dat alle overbodige ballast overboord kan worden gezet. De keuze voor een waardestrategie komt uiteraard niet uit de lucht vallen, maar is gebaseerd op kennis van marktomgeving, klanten en onderneming.

Na de keuze van klantgroepen en waardestrategie wordt vervolgens een generiek aanbod geformuleerd. Het generiek aanbod behelst de invulling van alle elementen van de klantwaardevergelijking tot een samenhangend geheel en geldt voor alle gekozen klantgroepen. Toegespitst op afzonderlijke klantgroepen laat het generiek aanbod zich vertalen naar specifieke formules. Het kiezen van klantgroepen, waardestrategie, aanbod en formules is een tweede stap op weg naar de formulering van een succesvolle marketingstrategie.

## Koesteren

De keuze voor klantgroepen, waardestrategie, aanbod en formules dient uiteraard consequent doorgevoerd te worden binnen de organisatie en in de activiteiten richting gekozen klantengroepen.

De organisatorische verankering van de waardestrategie, het aanbod en de formules vindt plaats door sturingsvariabelen (kritische succesfactoren) en prestatie-indicatoren te benoemen op de vijf aandachtsvelden van de Balanced Scorecard. Vervolgens worden meet- en stuurinstrumenten ontwikkeld en ingezet om de organisatie op de juiste koers te krijgen of te behouden.

Naast de organisatorische verankering, is het institutionaliseren en operationaliseren van klantmanagement cruciaal. Klantmanagement behelst het managen van activiteiten gericht op het acquireren en behouden van gekozen klantgroepen volgens de richtlijnen van de gekozen waardestrategie, waardepropositie en formules. De richtlijnen worden veelal verwoord in formule-handboeken. Formulemanagers zorgen ervoor dat de kwaliteit van de formules geborgd blijft. Onder klantenmanagement valt uiteraard ook het communiceren met klanten en het organiseren van continue klantenfeedback.

Het organisatorisch verankeren van de keuzes voor klantgroepen, aanbod en formules en het institutionaliseren en operationaliseren van klantmanagement is de laatste stap op weg naar de formulering van een succesvolle marketingstrategie.

## TOT SLOT

Ondernemingen die K3 Marketing® bedrijven:

- kennen hun (potentiële) klanten;
- weten op welke klantgroepen zij zich willen richten en met welk aanbod;
- richten hun organisatie in op het realiseren van dit aanbod richting klanten.

Hierdoor zijn deze ondernemingen in staat om superieure waarde te creëren voor en te leveren aan klanten.

1 K3 Marketing dient niet te worden verward met K3 Top1 Marketing: dit laatstgenoemde concept betreft een instrument ten behoeve van de operationalisering van klantmanagement

### K3 1OP1 MARKETING®:

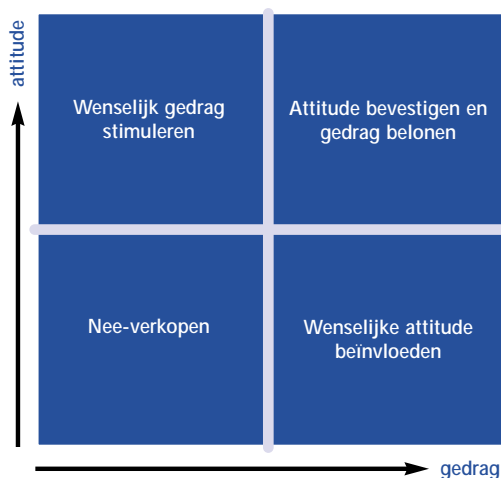
#### DE KLANTBENADERING VAN HET NIEUWE MILLENIUM

Bent u op zaterdagmorgen wel eens ruw uit uw slaap gebeld? *“Hallo met Josephine, ik wil u een aantal korte vragen voorleggen, het duurt maximaal 5 minuten. Wat vindt u van het nieuwe geurige zeepje van Palmolive of de nieuwe Amstel Gold Krat met makkelijk handvat en CD-opbergruimte? Welke associaties heeft u bij de namen Albert Heijn, Goudkuipje of Big Brother?”* Et cetera, et cetera. Dergelijke telefonische onderzoeken – door sommigen al omschreven als telefoonger – gaan vaak over producten en/of diensten. De resultaten van een dergelijk onderzoek vormen veelal de input voor individuele marketing.

#### INDIVIDUELE MARKETING

Individuele marketing (IM), zoals de meeste mensen het nu kennen, richt zich op het beïnvloeden van de attitude (houding) of het (koop)gedrag van consumenten. Marketeers willen door middel van individuele marketing bijvoorbeeld bewerkstelligen dat consumenten positieve associaties hebben bij het nieuwe Palmolive zeepje (het ruikt lekkerder dan elk ander zeepje) of dat consumenten meer kopen bij Albert Heijn (AH). Om te bepalen in welke richting men consumenten moet beïnvloeden wordt veelal onderzoek uitgevoerd via schriftelijke, telefonische of mondelinge enquêtes en dbase-onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld de dbase van AH gevuld met allerhande informatie over klanten. Het aankoopgedrag van vaste klanten (de Bonus Card houders) wordt nauwkeurig vastgelegd. De informatie uit de dbase geeft input voor de individuele marketing programma's van AH.

Figuur 4: K 3 1op1 matrix



De afgelopen jaren springen de bedrijfjes die consumenten op een individuele manier benaderen als paddestoelen uit de grond. Enkele voorbeelden zijn: Paul Postma Consulting, Verdonk Otten Diek en Wiegerink, BVI/One2One Interactive Marketing, AMI en MSP Associates. Tot op heden zijn deze IM-bedrijven echter veelal ééndimensionaal gericht, zij beïnvloeden hetzij de attitude hetzij het gedrag van consumenten. De meerwaarde van K3 1op1 Marketing® zit hem in het feit dat het zich zowel op de beïnvloeding van de attitude als op de beïnvloeding van het gedrag van consumenten richt. In figuur 4 is de K3 1op1-matrix<sup>1</sup> weergegeven. Ondernemingen die K3 1op1 Marketing® toepassen, zorgen ervoor dat zij weten in welke van de vier kwadranten de individuele klant zich bevindt. Afhankelijk van de positie van de klant in de matrix, worden activiteiten ondernomen om de attitude en het gedrag van consumenten positief te beïnvloeden. Zoals het praktijkvoorbeeld uit de openbaar vervoermarkt laat zien: K3 1op1 Marketing® creëert een positievere attitude ten aanzien van het openbaar vervoer, de dienstverlening en de dienstverlener en laat (potentiële) klanten meer reizen met het openbaar vervoer (gedragsverandering).

#### K3 1OP1 MARKETING®

K3 1op1 Marketing® is een klantbewerkingsmethode die valt onder het managen van klantrelaties. Het is in feite de operationele uitwerking van het kennen, kiezen en koesteren van klanten<sup>2</sup>. K3 1op1 Marketing werkt op basis van de gekozen waardestrategie, klantgroepen, en formules aan een attitude- en gedragsverandering door middel van de volgende vijf elementen:

- 1 Berichten: het informeren van consumenten.
- 2 Belonen: het bedanken/belonen van consumenten voor vertoond gedrag (of een vertoonde attitude).
- 3 Boeien: het laten ervaren door consumenten van een bepaald(e) product, dienst of gevoel.
- 4 Binden: het binden van consumenten aan de onderneming.
- 5 Betrekken: het involveren van consumenten in de onderneming.

Het belang en de inzet van de bovengenoemde elementen verschilt uiteraard per waardestrategie. Zo zal bij Product Leadership-ondernemingen meer de nadruk liggen op het boeien van consumenten, bij Customer Intimacy-ondernemingen op het binden en betrekken van consumenten en bij Operational Excellence-ondernemingen op het berichten en belonen van consumenten. Een praktijkvoorbeeld van de uitvoering van K3 1op1 Marketing® voor een Operational Excellence-onderneming volgt later.

## Hoe werkt K3 1op1 Marketing®?

Ondernemingen die K3 1op1 Marketing® toepassen gaan een dialoog aan met (potentiële) klanten. Vanuit de dialoog werken zij aan de gewenste attitude- en gedragsverandering. In dit proces staan de volgende drie stappen centraal (figuur 5):

- 1 Het leren kennen van (potentiële) klanten.
- 2 Het kiezen van klanten (in doelgroepen).
- 3 Het koesteren van klanten (per doelgroep).

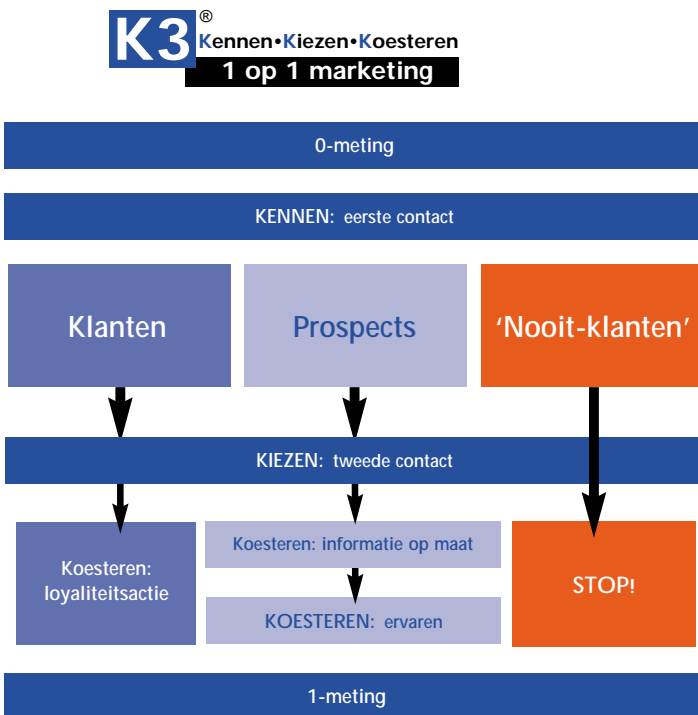
**Metten.** Om de gerealiseerde attitude- of gedragsverandering te registreren wordt K3 1op1 Marketing® gestart met een 0-meting. Voorafgaand aan het bewerken van consumenten wordt de huidige attitude en het huidige gedrag vastgesteld. Er wordt zelfs een onder-

baar. Op basis hiervan wordt de consument ingedeeld in een klantgroep. Een klantgroep kan bestaan uit consumenten die een bepaald(e) product/dienst regelmatig afnemen en een positieve attitude ten aanzien van de dienstverlener hebben (klanten). Een andere groep bestaat uit potentiële klanten die nooit of zelden de producten/diensten afnemen en een neutrale attitude hebben (prospects). Een andere groep bestaat uit consumenten die nooit producten/diensten afnemen en een negatieve attitude hebben (nooit-klanten).

**Kiezen.** De keuze om een klantgroep te bewerken wordt bepaald door de mogelijkheden die de onderneming heeft om een verhoging van de attitude en het gedrag te realiseren. Zo zal de klantgroep 'klanten' bewerkt worden om hen te bewegen (nog) meer producten/diensten af te nemen en zal de groep 'prospects' bewerkt worden om regelmatig van producten/diensten gebruik te maken en om een positievere attitude te stimuleren. De groep 'nooit-klanten' wordt normaal gesproken niet verder bewerkt. De moeite in tijd en geld weegt veelal niet op tegen de eventuele meritis van de verhoging in attitude en gedrag.

**Koesteren.** Op basis van de indeling in klantgroepen en de individuele dialoog kan K3 1op1 Marketing® de gewenste attitude- en gedragsverandering teweeg brengen. Zo wordt de groep 'klanten' beloond: hierbij kan men denken aan een geschenk of aan een korting (denk aan de Bonus Card van AH). De dialoog met de klant kan eventuele (latente) behoeften oproepen, doordat klanten niet volledig geïnformeerd zijn over het volledige diensten- of productaanbod. K3 1op1 Marketing® kan die informatie op individueel consumentenniveau aanbieden. Prospects worden bijvoorbeeld gekoesterd door hen een proefervaring met de dienst of het product aan te bieden.

Door consumenten te leren kennen, een keuze te maken voor bepaalde consumenten en deze gekozen consumenten te koesteren kan K3 1op1 Marketing® zowel een attitude- als gedragsverandering realiseren.



Figuur 5: K3 1op1 Marketing®

scheid gemaakt in een doel- en controlegroep. De doelgroep wordt individueel bewerkt, de controlegroep niet. Na de bewerking kunnen de verschillen tussen de twee groepen objectief worden vastgesteld.

**Kennen.** In de kennismakingsfase wordt op individueel niveau kennisgemaakt met de consument en maakt deze zijn voorkeuren, wensen, inzichten en gedragingen ken-

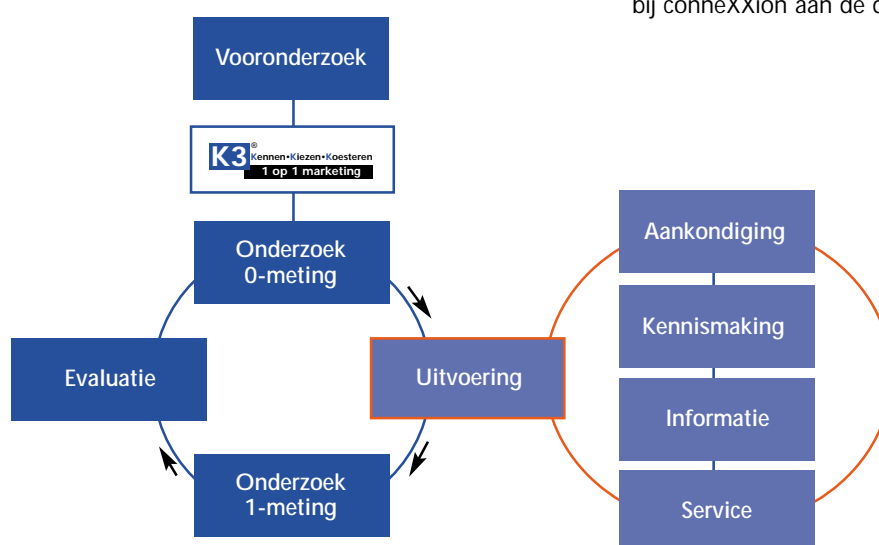
### K3 1op1 Marketing®: een praktijkvoorbeeld

K3 1op1 Marketing® wordt momenteel succesvol toegepast bij conneXXion, een personenvervoerder die gekozen heeft voor de waardestrategie Operational Excellence. Het project richt zich zowel op een attitude- als een gedragsverandering onder (potentiële) reizigers. Specifiek heeft het project de volgende doelstellingen:

- toename van het aantal openbaar vervoer-verplaatsingen;
- toename van het aantal openbaar vervoer-verplaatsingen in de daluren;
- toename van de tevredenheid over het openbaar vervoer;
- toename van de tevredenheid over conneXXion
- tevredenheid over K3 1op1 Marketing®;
- stijging van de opbrengsten.

Uit onderzoek is gebleken dat tussen de 30% en 40% van alle mensen om subjectieve redenen geen gebruik maakt van het openbaar vervoer (OV): zij denken bijvoorbeeld dat reizen met het OV duurder is dan met de auto of dat de reistijd met het OV langer is dan met de auto. De consumenten zijn over het algemeen slecht geïnformeerd over het openbaar vervoer. Een uitgangssituatie die uitermate geschikt is om via K3 1op1 Marketing® te bewerken. In figuur 6 is het voor conneXXion toegepaste proces weergegeven.

Bij het realiseren van een attitude- en gedragsverandering wordt met name aandacht besteed aan het wegnemen van de negatieve percepties en aan het beter informeren van consumenten. Hiervoor zijn de volgende middelen ingezet:



Figuur 6: K3 1op1 Marketing® bij conneXXion

### Klanten

- aanbieden van cadeau als beloning voor regelmatig gebruik;
- aanbieden van persoonlijk reisadvies voor Nederland;
- aanbieden van lokale reisinformatie (halte-vertrekstaten);
- aanbieden van informatie over: doelgroepen, tarieven en zonering, abonnementen, reistips, et cetera.

### Prospects

- aanbieden van cadeau als beloning voor het meedoen met de klantenactie;
- aanbieden van persoonlijk reisadvies voor Nederland
- aanbieden van lokale reisinformatie (halte-vertrekstaten);
- aanbieden van informatie over: doelgroepen, tarieven en zonering, abonnementen, reistips, et cetera;
- aanbieden van gratis proefgebruik: strippenkaart voor recreatief/ winkel motief, proefabonnement voor woon-werk motief.

Bij het gratis proefgebruik wordt getracht zoveel mogelijk aan te sluiten bij het normale gebruik van de klant. Zo krijgt de prospect met het motief woon-werk verkeer een proefabonnement (inclusief stamkaart) om de proefervaring zoveel mogelijk overeen te laten komen met de werkelijkheid. Voor een herhalingsaankoop (abonnement) hoeft de prospect alleen een abonnement te kopen en geen stamkaart aan te vragen.

De resultaten tot op heden zijn veelbelovend. Met hoge responscijfers, vele aanvragen voor informatie en proefgebruik en veel positieve reacties van consumenten zal de 1-meting moeten aantonen dat K3 1op1 Marketing® bij conneXXion aan de doelstellingen heeft voldaan.

## K3 1op1 Marketing®: andere toepassingsmogelijkheden

K3 1op1 Marketing® is ook toepasbaar in andere markten dan de vervoersmarkt. Binnen de waardestrategie Operational Excellence kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de Energiesector waar ondernemingen (door privatisering) meer oog krijgen voor de wensen van de (individuele) klant. Binnen waardestrategieën als Customer Intimacy en Product Leadership kan K3 1op1 Marketing® een rol spelen in het opzetten van loyaliteitsprogramma's waarbij meer aandacht wordt besteed aan het binden en betrekken van de klant. Hierbij valt te denken aan de zakelijke en financiële dienstverlening (bank- en verzekeringswezen en telecommunicatiemarkt). Tot slot zijn er mogelijkheden voor K3 1op1 Marketing® op een meer continue basis. K3 1op1 Marketing® kan een permanente "consumenten-thermometer" zijn voor ondernemingen die op structurele wijze de dialoog met consumenten zoeken. K3-programma's voor vaste klanten of aanpassingen aan de dienstenportfolio zijn voorbeelden die uit een continue dialoog voort kunnen komen.

- 1 De K3 1op1-matrix is gestoeld op de loyaliteitsmatrix, zoals weergegeven en beschreven in het artikel 'Klantloyaliteit: hoe bedrijven hun achterdeur dichtspijkeren'
- 2 Zie artikel 'K3 Marketing'

## KLANTLOYALITEIT: HOE BEDRIJVEN HUN ACHTERDEUR DICHTSPIJKEREN

### INLEIDING

Klantloyaliteit is een begrip met een haast filosofische strekking. Hoewel de aandacht de afgelopen jaren vooral gericht is geweest op concrete spaaracties en beloningskaarten - denk bijvoorbeeld aan de zegetocht van de Air Miles - bestrijden deze niet meer dan het symptoom van switchgedrag van klanten en raken zij niet de kern waar het bij klantloyaliteit om gaat. Denken vanuit klantloyaliteit gaat veel verder dan de gemiddelde spaaractie: het betekent dat men de klanten als het eigenlijke 'kapitaal' van een onderneming ziet. De focus op klantloyaliteit richt zich dan ook primair op het leveren van superieure waarde aan klanten, waardoor duurzame en stabiele relaties ontstaan. Het streven naar klantloyaliteit impliceert meer dan de introductie van een klantenkaart of een vriendelijk woord aan de balie. Het kan een complete heroriëntatie van bedrijfsprocessen tot gevolg hebben, maar tegelijkertijd verdient het aanbeveling om te zoeken naar gebieden waar snel resultaat geboekt kan worden, zonder meteen uit naam van de klant de hele organisatie op de schop te nemen. In dit artikel wordt nader ingegaan in op de achtergronden en de aard van klantloyaliteit. Waarom houdt men zich momenteel zo intensief bezig met klantloyaliteit? Wat houdt het begrip 'loyaliteit' in? Wat zijn de 'drivers' van klantloyaliteit? En wat kan men zoal ondernemen om klantloyaliteit te bevorderen?

### ACHTERGRONDEN

De recente aandacht voor klantloyaliteit komt niet uit de lucht vallen. Zij moet gezien worden tegen de achtergrond van de reeds eerder in dit magazine genoemde overgang van transactie- naar relatiegerichte marketing. Deze overgang leidde ertoe dat de aandacht minder eenzijdig op acquisitie van nieuwe klanten kwam te liggen en dat daarnaast ook steeds meer wordt nagedacht over en gedaan aan het behoud van bestaande klanten ('klantretentie'). Dit betekent dat klantloyaliteit niet een eenmalige actie of een simpel programma is, maar altijd ingebed moet zijn in het managen van klantrelaties. Dit managen van klantrelaties kan gezien worden als het systematisch aangaan en ontwikkelen van relaties met (individuele) klanten teneinde wederzijdse voordelen te creëren.

De genoemde overgang van transactiegerichte naar relatiegerichte marketing is toe te schrijven aan een aantal factoren. In de eerste plaats is dat het groeiende verloop van klanten oftewel van 'churn'. De cijfers liegen er niet

Figuur 7. De loyaliteitsmatrix

		Gedragsdimensie	
		Minder waardevolle klant	Zeer waardevolle klant
Belevingsdimensie	Sterke relatie	Sympathisanten	Vrienden
	Zwakke relatie	Passanten	Functionalisten

om: in de autobranche hebben sommige producenten te maken met churn percentages van meer dan 85% (dat betekent dus dat slechts 15% van de klanten trouw blijft), in de mobiele telefonie ligt dat percentage ergens tussen de 50 en 70%. Indien men bedenkt dat de investeringen in nieuwe klanten aanzienlijk zijn, dan ziet men meteen in waar het probleem ligt. In de tweede plaats heeft de opmars van de relatiegerichte marketing te maken met de toegenomen mogelijkheden om klantgegevens te verzamelen en om relaties met klanten te onderhouden. In de derde plaats moet ook gewezen worden op maatschappelijke processen van individualisering en professionalisering. Als gevolg van individualisering verdwijnen oude vanzelfsprekendheden, hetgeen zich manifesteert in steeds grilliger wordend consumentengedrag. De groeiende professionalisering van klanten impliceert dat consumenten steeds beter in staat zijn om te beoordelen in welke mate het aanbod aan hun verwachtingen tegemoet komt.

Naast deze in de omgeving van bedrijven spelende factoren, heeft de opmars van relatiegerichte marketing ook te maken met de ondermijning van gangbare inzichten en het formuleren van nieuwe inzichten. Zo ging men er tot voor kort klakkeloos vanuit dat klanttevredenheid automatisch tot klantloyaliteit zou leiden. Onderzoek in verschillende branches heeft aangetoond dat de correlatie veel minder sterk is dan aanvankelijk gedacht. Wel blijkt sprake te zijn van een sterk verband tussen zeer tevreden klanten ('delighted customers') en loyaliteit. Naast een nuancering van bestaande inzichten, is de afgelopen jaren ook sprake geweest van de groei van nieuwe kennis. Zo is uit meerdere studies gebleken dat minder dan 20% van de klanten veelal verantwoordelijk is voor 85% van de omzet. Ook is nader onderzoek verricht naar de positieve effecten van klantloyaliteit. Hieruit blijkt dat loyale klanten minder prijsgevoelig zijn, dat loyale klanten meer omzet genereren en dat de dienstverlening aan loyale klanten doorgaans veel efficiënter is.

### EEN MEERDIMENSIONAAL CONCEPT

Wie de literatuur erop naslaat, kan het volgende profiel van de loyale klant samenstellen:

- hij/zij zet de relatie met het bedrijf voort en blijft afnemen. Het aandeel van het bedrijf in de bestedingen ('share of wallet') van de desbetreffende klant wordt groter. Dit gebeurt door middel van cross- en up-selling;
- hij/zij fungeert als ambassadeur en beveelt het bedrijf aan bij derden;
- hij/zij voelt zich betrokken bij het bedrijf, hetgeen zich onder meer uit in een intensievere samenwerking (bijvoorbeeld het delen van informatie of het nemen van de moeite om kritiek te uiten).

Uit het onderstaande profiel komt het meerdimensionale karakter van loyaliteit duidelijk naar voren. Loyaliteit kent enerzijds een gedragsdimensie (aankoopgedrag, ambassadeursgedrag, verschaffen van informatie, uiten van kritiek) en anderzijds een belevingsdimensie (betrokkenheid, positieve attitude, gevoel van binding).<sup>1</sup> Op basis van deze twee dimensies kan men vier verschillende klantsegmenten onderscheiden, die ieder hun eigen relatiebenadering vragen.

**Sympathisanten** hebben weliswaar 'hart voor de zaak', maar zij brengen dit (nog) niet tot uiting in hun koopgedrag. Het is daarmee zaak om deze klanten tot aankoop van producten of diensten te bewegen ('koopbenadering'). **Passanten** hebben noch een sterke relatie, noch zijn zij van grote economische waarde voor de organisatie. Deze klanten kunnen al dan niet via een omweg van een poging tot binding tot aankoop worden bewogen. Gaan zij hier niet op in, dan dient overwogen te worden om afscheid van de desbetreffende klant te nemen.

**Vrienden** zijn loyaal aan de organisatie in die zin dat ze meer dan gemiddeld bijdragen aan de omzet en dat ze het bedrijf een warm hart toedragen. Men dient deze groep zoveel mogelijk te koesteren. Het bestoken van

deze groep met allerlei spaarprogramma's zou wel eens een averechtse werking kunnen hebben: vrienden probeert men immers niet om te kopen. **Functionalisten** nemen een belangrijk deel van de omzet voor hun rekening, maar zij ondervinden geen specifieke band met het bedrijf. De relatie is hierdoor vrij kwetsbaar.

## LOYALITEIT DRIVERS

De belangrijkste 'drivers' van loyaliteit zijn de mate van tevredenheid over en vertrouwen van klanten in de door de onderneming geleverde waarden. Tevredenheid is daarbij gebaseerd op ervaringen van de klant uit het verleden, terwijl vertrouwen juist betrekking heeft op de verwachtingen in de toekomst. Uiteindelijk berusten tevredenheid en vertrouwen op het klantwaardemodel. Dit model onderscheidt elementen die waarde hebben voor de klant. Uiteindelijk berust loyaliteit op het leveren van superieure waarde aan klanten. Het klantwaardemodel wordt als volgt gedefinieerd:

$$\text{Klantwaarde} = \frac{\text{Resultaat} + \text{Proces} + \text{Emotie}}{\text{Prijs} + \text{Moeite}}$$

Een verklaring van de verschillende elementen vindt u op de pagina's 10 en 11

## LOYALITEITSPROGRAMMA'S

Het verhogen van klantloyaliteit is geen kwestie van het toepassen van simpele trucs. Om daadwerkelijk aan een verhoging van klantloyaliteit te werken, is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk. Binnen zo'n aanpak staan het kennen, kiezen en koesteren van klanten centraal. Elders in dit nummer wordt uitgebreid op deze elementen ingegaan, zodat ik mij hier beperk tot het noemen van de meest gebruikte loyaliteitsprogramma's. Er kan een globaal onderscheid worden gemaakt tussen programma's die voornamelijk zijn gericht op het belonen, het boeien en/of het binden van klanten:

- loyaliteitsprogramma's die tot doel hebben om klanten te **belonen**, zijn gericht op het verschaffen van 'hard benefits'. Men biedt de klant materieel voordeel, bijvoorbeeld door cadeaus of door een lagere prijs. Het type beloning dient van dusdanige aard te zijn, dat loyaal gedrag zoveel mogelijk gestimuleerd, c.q. bekrachtigd moet worden;
- loyaliteitsprogramma's die tot doel hebben om klanten te **boeien**, nemen de vorm aan van het organiseren van events (bijvoorbeeld Camel Trophy, Heineken Night of the Proms, Malboro

Flash Nights) of het ondersteunen van specifieke scenes;

- loyaliteitsprogramma's die tot doel hebben om klanten te **binden**, nemen de vorm aan van affiniteitsprogramma's, het oprichten van clubs of het zorgdragen voor een persoonlijke band met de klant.

Elk type programma kent zijn sterke en zwakke punten. Beloningsprogramma's lijken dikwijls voor de hand te liggen, maar schieten als gevolg van de onderlinge concurrentie vaak aan hun doel voorbij. In plaats dat spaarprogramma's loyaliteit bevorderen, lokken zij juist calculerend gedrag van klanten uit. Programma's die tot doel hebben klanten te boeien zijn wellicht goed te gebruiken om bepaalde doelgroepen te bereiken, maar zijn vanuit hun aard gezien slechts geschikt om klanten op lange termijn te binden. Bindingsprogramma's hebben tenslotte als nadeel dat zij niet alleen tijd- en arbeidsintensief zijn (en daarmee ongeschikt om al te grote groepen te bereiken), maar dat zij ook lang niet altijd door klanten gewenst zijn.

In alle gevallen geldt dat loyaliteitsprogramma's geen afdoende middelen zijn om klanten te binden. Dergelijke programma's zijn niet meer dan de slagroom op de taart. In hun euforie om 'iets aan loyaliteit te doen' hebben nogal wat bedrijven dit laatste onvoldoende onderkend, met alle teleurstellende gevolgen van dien. Klantloyaliteit is gebaat bij een geïntegreerde aanpak, waarbij continu en systematisch wordt ingespeeld op de verschillende 'drivers' en waarbij een voortdurend evenwicht wordt nagestreefd tussen de gedrags- en de belevingscomponent.

- 1 De beide dimensies zijn met name onderzocht door J. Schijns, wiens proefschrift in deze editie van het Service Management Magazine wordt gerecenseerd.
- 2 Met deze theorie doelen wij uiteraard op de 'Service Profit Chain'. Een belangrijke uitwerking richting loyaliteitsdenken kreeg deze theorie in het boek van F.F. Reichheld: *The Loyalty Effect. The hidden forces behind growth, profits and lasting value*, Boston 1996.

## BOEKEN, PUBLICATIES EN ARTIKELEN



### HET METEN EN MANAGEN VAN KLANT-ORGANISATIE RELATIES

Alle goede dingen komen uit het zuiden. Niet iedereen zal het hiermee eens zijn, maar het mag gezegd worden dat “Maastricht” de laatste jaren van zich doet spreken. Onder de bezielende leiding van Hans Kasper en Jos Lemmink blaast deze Universiteit zijn toontje mee op het gebied van (internationale) Services Marketing.

In januari van dit jaar verdedigde Jos Schijns zijn proefschrift “het meten en managen van klant-organisatie relaties”. In deze dissertatie gaat Schijns nader in op het, bij de Customer Intimacy-waardestrategie behorende, management van directe relaties met afnemers.

In het sterk veranderende consumentenlandschap van de late jaren negentig waarin individualisering, marktfragmentatie en persoonlijke benadering en behandeling kernbegrippen zijn geworden, heeft Schijns zich de vraag gesteld: “Hoe kan de sterkte van relaties (mate van binding) tussen consumenten en organisaties worden gemeten?”. Om de noodzakelijke informatie te verkrijgen om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is een drietal onderzoeksvragen opgesteld:

- 1 Welke gegevens geven een indicatie van de sterkte van een afnemer-aanbieder relatie en kunnen worden gebruikt in een meetinstrument?
- 2 (Hoe) kan het meetinstrument worden gebruikt voor segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties?
- 3 Welke factoren spelen een rol bij het verklaren van de sterkte van de relatie?

Op basis van de gebruikelijke literatuurstudie brengt de auteur de verschillen in kaart tussen enerzijds transactiemarketing en anderzijds relatiemarketing. Wat betreft relatiemarketing komt hij tot de conclusie dat in relaties zowel een gedrags- als een belevingsdimensie wordt onderkend en dat relaties net als producten een levenscyclus doorlopen. De stelling wordt verdedigd dat de meest succesvolle relatiemarketingprogramma's in staat zijn het verloop van een directe relatie te volgen en te beïnvloeden in de tijd (direct marketing). Schijns onderscheidt zes typen relatiemarketingprogramma's, van spaaracties (kristalzegels van AH), voordeelprogramma's (Gall en Gall wijnkaart), clubprogramma's (Gulpener Biergilde) tot geïntegreerde relatiemarketingprogramma's (KLM royal wing). De laatste drie typen classificeert hij onder het begrip 'klantenclubs' die, vanwege de registratie van persoonsgegevens en het beoogde duurzame karakter, volgens hem uitermate geschikt zijn voor het opbouwen van directe relaties met klanten. Bovendien kon hij ze goed gebruiken voor zijn empirisch onderzoek naar het meten van relatiesterkte.

Zoals het een dissertatie betaamt, wordt de vigerende literatuur gebruikt als opstap naar de ontwikkeling van een nieuw model. Zo laat Schijns de relatieportfolio van Wilson, de relationship type matrix van Krapfel c.s., de klant-relatie matrix van Hoekstra en andere relatiemanagement-modellen de revue passeren om tenslotte bij de door hem ontwikkelde Relatieperceptie en Loyaliteits Matrix (RLM-model) te komen. Het RLM-model wordt gekenmerkt door een gedrags- (loyaliteit) en een belevings- (relatieperceptie) dimensie. Dit model is eerder in dit magazine weergegeven op pagina 35.

In zijn gedragsdimensie wordt loyaliteit gebruikt in de meest traditionele betekenis: feitelijk koopgedrag. De belevingsdimensie wordt geconcretiseerd door de 'relationship commitment' zoals die door de klant wordt ervaren. De vier uit dit model volgende groepen klanten vragen volgens Schijns elk om een eigen marketingbenadering, die aan de ene kant is gebaseerd op de huidige economische waarde en relatiesterkte en aan de andere kant de potentiële mogelijkheden voor versterking van de relatie. Zo zal je 'vrienden' niet telkens lastig willen vallen met acties om vooral meer te gaan kopen, omdat zij al de hoogste mate van relatiesterkte hebben bereikt.

Voor het beantwoorden van zijn centrale onderzoeksvraag, heeft de auteur empirisch onderzoek verricht naar twee relatiemarketingprogramma's: Gall en Gall wijnkaart en Gulpener Biergilde. Hoewel beide programma's beogen een geïntegreerd relatiemarketingprogramma te zijn, blijkt uit het empirisch onderzoek dat de eerste zich vooral richt op 'functionalisten' (gericht op kortingen e.d.) en de

tweede vooral op 'sympathisanten' (vertrouwensrelatie). Daar ligt tevens een belangrijke verdienste voor Schijns, die in staat is gebleken een meetinstrument te ontwikkelen (relationship commitment questionnaire) waarin transactie-informatie, contact-informatie, beleving van de relatie, relationship commitment en profielen van deelgroepen worden gecombineerd tot een database die na analyses tot waardevolle informatie leidt over de typering van individuele klanten volgens het RLM-model.

Met behulp van het RLM-model kan inzicht worden verkregen in de huidige samenstelling van het klantenbestand en kunnen de effecten van activiteiten op koopgedrag en relatiesterkte worden gemeten. Daardoor is maatwerk in klantenbenadering mogelijk: elk van de vier klantengroepen uit het RLM-model kan gedifferentieerd benaderd worden. Klantbehoud staat voor de groep 'vrienden' centraal en voor 'sympathisanten' zullen bijvoorbeeld nieuwe gebruiksmomenten worden gezocht om het koopgedrag te bevorderen. Aan de andere kant zal van 'kennissen' gepast afscheid genomen kunnen worden als er geen perspectief in de ontwikkeling van de relatie wordt voorzien.

Met het door Schijns aangereikte inzicht, zijn Gall en Gall en Gulpener Brouwerij in staat hun bestaande relatie-marketingprogramma's doelgroepsgewijs door te ontwikkelen naar geïntegreerde programma's, door toevoeging van respectievelijk sociale bindingselementen en 'hard benefits'. Ook andere organisaties kunnen met het werk van Schijns hun voordeel doen. Naast het ontwikkelde modelmatige inzicht, heeft hij in zijn proefschrift de gebruikte 'relationship commitment questionnaires' als bijlage toegevoegd. Al met al een aanrader voor marketeer, onderzoeker en adviseur!

J.M.C. Schijns, Datawyse Boekproducties, Maastricht 1999

## THE SATURN DIFFERENCE: CREATING CUSTOMER LOYALTY IN YOUR COMPANY

In de jaren tachtig werd de Amerikaanse automobiel-industrie ernstig in het nauw gedreven door de Japanse concurrentie. De Japanse auto's, die aanvankelijk door de grote automobiefabrikanten (GM, Ford, Chrysler) met hoongelach waren ontvangen, bleken een instant success in het land van de ongekende mogelijkheden. Reden voor GM om in 1982 een studie te starten die tot doel had om een concurrerend type auto op de markt te brengen. De codenaam voor dit uiterst geheime project was 'Saturn'. Na ruim een jaar studeren, werd in 1984 een groep van 99 medewerkers (!) benoemd met als opdracht 'wegen te verkennen tot de integratie van menselijke en technologische kwaliteiten bij de fabricage van een compacte auto'. In concreto kwam de opdracht neer op het bedenken van nieuwe manieren om auto's te ontwerpen en aan klanten te distribueren. De groep toog voortvarend aan het werk. Gespeend van de gewoontelijke Amerikaanse arrogantie en voorzien van een gezonde dosis leergierigheid, bezochten de teamleden bedrijven over de hele wereld, analyseerden zij bedrijfsprocessen tot in de details en kozen zij hun benchmarks voor verdere studie. Binnen een jaar had het team haar werk gedaan en werd het nieuwe automobielbedrijf Saturn Corporation opgericht. Hoewel GM de touwtjes in handen had, werd het nieuwe bedrijf bewust als zelfstandige organisatie gepositioneerd: men wilde met een schone lei beginnen en niet in de klassieke fouten van het moederbedrijf (bureaucratie, logheid, arrogantie) vervallen. Medio 1990, vijf jaar na de oprichting van het bedrijf, rolde de eerste auto van de lopende band. Hoewel het ontwerp niet alleen bij critici, maar ook bij het grote publiek in de smaak viel, was het niet zozeer de auto, maar eerder het concept dat daaraan ten grondslag lag, dat de meeste aandacht trok. Saturn deed er alles aan om niet als een doorsnee automobiefabrikant uit de bus te komen. Het bedrijf gaf haar medewerkers ongekende vrijheden, het kneep haar dealers niet uit, maar legde hen juist zoveel mogelijk in de watten, het gaf een superieure dienstverlening aan de klant en trok door middel van spectaculaire promotiecampagnes overal de aandacht. Alles en iedereen in het bedrijf stond in het teken van het creëren van zeer tevreden en loyale klanten. Voor het management van Saturn is loyaliteit dan ook geen 'rocket science', maar eenvoudigweg een gevolg van een menselijke benadering van medewerkers, leveranciers én klanten. Deze benadering is niet alleen neergelegd in de visie en missie, maar ook in een vijftal kernwaarden (overtreffen van klantverwachtingen, commitment om te excelleren, teamwork, vertrouwen in en respect voor ieder individu, voortdurende verbetering).

Deze kernwaarden zijn op hun beurt vertaald in allerlei operationele richtlijnen. Naast geavanceerde procedures en systemen tot voortdurende procesverbetering, beschikt Saturn over een forse dosis inventiviteit waar het gaat om het onderhouden van relaties met de klant. Zoals gezegd, tracht het bedrijf zoveel mogelijk uit te blinken op het vlak van dienstverlening. Bij de aanschaf van een nieuwe auto hoeven klanten niet uitgebreid te onderhandelen: de prijzen liggen vast en de berekeningsmethoden van de inruilwaarden van de oude auto zijn volledig transparant. Indien de auto gerepareerd moet worden, wordt deze door medewerkers van de garage opgehaald en weer teruggebracht. Indien een nieuw model op de markt komt, wordt deze bij gebleken belangstelling voor de deur van de klant gezet, waarna deze er enkele dagen gebruik van kan maken. Los van de dienstverlening onderneemt het bedrijf tevens allerhande activiteiten, variërend van bedrijfsbezoeken tot workshops of seminars en uitermate populaire festiviteiten waar de fans van het bedrijf (soms vele tienduizenden) met het gehele gezin bijeenkomen, om klanten te boeien en te binden.

Ondanks het feit dat de auteur in zijn bewondering voor het bedrijf op gezette tijden wat al te zeer doorslaat, leest het boek als een trein en is het een leerzame en praktische aanvulling op alle meer theoretische beschouwingen over klantwaarden, klantloyaliteit en service management.

V. Lenz, John Wiley & Sons, New York 1999

## WAARDERING DOOR KLANTEN

De klant neemt steeds meer een prominente plaats in binnen organisaties. 'Was de klant vroeger een gegeven, momenteel dient de tevredenheid en trouw van klanten echt gemanaged te worden om succesvol te zijn'. Het probleem waar veel ondernemingen volgens Thomassen (MSR Consulting Group), mee te kampen hebben, is dat zij veelal functioneel georiënteerd zijn: het contact met de klant vindt plaats via verschillende afdelingen en daarmee is niemand meer eindverantwoordelijk voor de klant. Thomassen pleit in zijn boek 'Waardering door klanten' dan ook voor een integrale aanpak van klantenmanagement. Een integrale aanpak van **klantenmanagement** zorgt ervoor dat 'elke individuele (potentiële) klant op korte en lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en winstgevendheid van de onderneming'. De basis hiervoor wordt gelegd door het structureel vergroten van de klantgerichtheid, klanttevredenheid en klantentrouw. 'Dit is uitsluitend mogelijk door integraal op alle relevante onderdelen van klantenmanagement te sturen', aldus Thomassen.

Thomassen schetst integraal klantenmanagement als een cyclisch proces:

### 1 Doelgroepbepaling en klantensegmentatie.

De onderneming bepaalt, op basis van de ondernemingsstrategie, de doelgroepen waar de onderneming zich op wil richten. Vervolgens worden de doelgroepen gesegmenteerd op basis van hun waarde voor de onderneming. Tenslotte wordt vastgesteld welke doelsegmenten de onderneming wil bedienen.

### 2 Klantgerichtheid.

Per segment wordt een 'bedieningsconcept' opgesteld die tot tevreden klanten moet leiden en tot een winstgevende relatie voor de onderneming. Het 'bedieningsconcept' waarover Thomassen spreekt lijkt veel op de invulling van het waardebod zoals &Samhoud die hanteert. Waar Thomassen spreekt over de producten/diensten, de relatie, de service, de emotie en de prijsstelling, spreekt &Samhoud over resultaat, proces, emotie, prijs en moeite. Volgens Thomassen moet de gehele organisatie zo worden ingericht dat het bedieningsconcept ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd: met andere woorden, de organisatie moet tot in de haarvaten klantgericht gemaakt worden. 'De processen en de organisatiestructuur dienen wellicht aangepast te worden, medewerkers moeten een blijvend klantgerichte houding aannemen en het management dient een belangrijke sturende en motiverende rol te vervullen'. Tenslotte moet klantgerichtheid meetbaar worden gemaakt in prestatie-indicatoren,

zodat de organisatie de prestaties richting de klant kan monitoren en sturen. De prestaties richting klant kunnen worden weergegeven in een klantenscorekaart. De klantenscorekaart kan op generiek -, doelgroep- en op individueel niveau worden ingevuld en zo op elk gewenst (management)niveau aandacht voor en sturing van prestaties richting de klant borgen.

### 3 Klanttevredenheid en –vertrouwen.

De klantgerichtheid van de onderneming dient te leiden tot (zeer) tevreden klanten. Thomassen is van mening dat ondernemingen het niet moeten laten bij het nastreven van klanttevredenheid, maar zich ook moeten richten op het bewerkstelligen van klantvertrouwen. Klanttevredenheid is immers de beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met een onderneming en de verwachtingen die men heeft. Klantvertrouwen daarentegen heeft niet zozeer betrekking op het verleden, maar op het geloof dat prestaties van de onderneming in de toekomst zullen worden gecontinueerd of overtroffen. Dit vertrouwen vertaalt zich onder andere in de intentie om de relatie met de onderneming voort te zetten.

### 4 Klantentrouw.

Klanttevredenheid en klantvertrouwen dienen uiteindelijk te leiden tot klantentrouw. Trouwe klanten doen herhalingsaankopen, nemen meer andere producten en diensten af en bevelen de onderneming aan bij anderen. De trouw van klanten kan worden gestimuleerd en geborgd door loyaliteitssystemen, klachtenmanagement, Early Warning-systemen en recoveryprogramma's.

### 5 Klantwaarde en financiële resultaten.

Het beschikken over een klantenbestand van trouwe klanten leidt tot een grotere mate van zekerheid over de toekomstige omzet van de onderneming, waardoor investeren in de toekomst makkelijker wordt. Verder nemen de kosten af, aangezien het meer kost om klanten te werven dan om klanten te behouden. Dit alles zorgt voor een sterke financiële basis op de lange termijn. De nieuwe financiële en strategische waarde van klanten vormt vervolgens weer de basis voor de nieuwe klantsegmentatie.

Thomassen gaat in zijn boek diep in op de hierboven beschreven 'cyclus van klantenmanagement' en laat niet na uitgebreid aandacht te schenken aan de tools die kunnen worden ingezet om integraal klantenmanagement te borgen in de organisatie. De theorie wordt door middel van een groot aantal bedrijfscases verhelderd en toegankelijk gemaakt. Al met al een nuttig handboek marketing dat in de boekenkast van de marketeer niet misstaat.

J.P.R. Thomassen, Kluwer Bedrijfsinformatie BV, Deventer 1999

## KLANTGESTUURDE TEAMS

Volgens Ardon, directeur van Ardon Consult, dienen bedrijven die concurrerend willen blijven snel en flexibel te reageren op de veranderende omgeving en in nauw contact te treden met klanten om hun producten en diensten steeds aan te passen aan nieuwe klantwensen. Het in stand houden van klantentrouw vraagt met andere woorden het vermogen om steeds te innoveren. Hoewel men in veel organisaties serieus bezig is met initiatieven om de klantgerichtheid te versterken, leveren deze goedbedoelde initiatieven in de praktijk echter vaak onvoldoende op. Niet zelden blijkt de gekozen aanpak te fragmentarisch.

In het boek 'Klantgestuurde teams' van Ardon, wordt daarom een integraal concept gepresenteerd om de verantwoordelijkheid voor klanten en innovatie met de gehele organisatie te delen. Kern van het integrale concept vormen klantgestuurde teams: 'teams die de verantwoordelijkheid hebben om op basis van regelmatige klantenfeedback te werken aan een optimale aansluiting op klantbehoeften, uiteraard binnen de door het management gestelde kaders'. Implementatie van het concept heeft implicaties voor de vormgeving en de besturing van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers.

Ardon haast zich om te zeggen dat de resultaten die binnen organisaties kunnen worden geboekt op het gebied van betrokkenheid bij klanten, samenhangen met het ambitieniveau dat wordt nagestreefd. Ardon maakt daarom het onderscheid tussen klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en klantsturing. Initiatieven op het gebied van klantvriendelijkheid betreffen vaak gedrags- en vaardigheidstrainingen. Initiatieven op het gebied van klantgerichtheid gaan een stuk verder: ook de werkprocessen worden zo ingericht dat ze een goede dienstverlening aan klanten bevorderen. Klantsturing gaat nog verder. Bij klantsturing wordt de klant als het ware de organisatie in getrokken. Klanten krijgen een sturende kracht op 'interne processen' en op de wijze waarop producten en diensten tot stand komen. In de verschuiving van klantvriendelijkheid naar klantgerichtheid en -sturing valt een cumulatief effect te ontdekken. Klantsturing is klantgerichtheid plus enkele extra kenmerken. Hetzelfde geldt voor klantgerichtheid en klantvriendelijkheid. De concepten bouwen met andere woorden op elkaar voort.

Het boek van Ardon concentreert zich op klantsturing, de meest vergaande vorm van klantoriëntatie. Deze klantoriëntatie vraagt om verantwoordelijkheden die laag in de organisatie worden geplaatst in de vorm van klantgestuurde teams. Ardon omschrijft deze teams als 'zelforganiserende teams die zich in de totstandkoming

van diensten en producten alsmede in de ontwikkeling en beoordeling van teamleden laten sturen door structurele klanteninbreng'.

**Klantgestuurde teams en organisatievormgeving.** Klantgestuurde teams zijn teams met eigen klanten waar zij integraal verantwoordelijk voor zijn. Op deze manier wordt voorkomen dat de verantwoordelijkheden voor de klant te versnipperd zijn en de afstand naar de klant te groot is. Ondernemerschap wordt gestimuleerd in die zin dat klantgestuurde teams eigen klanten hebben, eigen doelstellingen, eigen plannen en eigen resultaten. Het management dient ervoor te zorgen dat de zelforganiserende teams toch tot het geheel blijven behoren. Door ICT-toepassingen kunnen de onderlinge afstemming en het delen van kennis tussen teams sterk worden vereenvoudigd.

**Klantgestuurde teams en besturing.** De basis voor klantsturing ligt in het organiseren van directe feedback van klanten naar de teams die hen bedienen. Deze feedback vindt dus niet via het management plaats, maar rechtstreeks. Om de voortgang van de relatie te kunnen meten en sturen is het in het belang van de klant en het team om gezamenlijk beoordelingscriteria op te stellen en deze criteria meetbaar te maken in de vorm van indicatoren. Vervolgens gaat het erom structurele feedback te krijgen van de klant over zijn tevredenheid en zijn verbeterwensen. Deze feedback kan worden gewaarborgd door klantenbijeenkomsten, klantenbezoek, persoonlijke gesprekken en enquêtes. Ook klachten en weggelopen klanten vormen een waardevolle bron van informatie. De klantenfeedback vormt het uitgangspunt voor klantgestuurde innovatie. Klantsturing vraagt om een managementstijl die enerzijds kaders stelt en anderzijds het initiatief en ondernemerschap van de teams stimuleert. 'Deze stijl betekent enerzijds dat de manager stuurt op de prestaties van teams en anderzijds de teams ondersteunt om hun eigen aanpak te ontwikkelen binnen de gestelde kaders', aldus Ardon.

**Klantgestuurde teams en ontwikkeling.** Het concept van klantsturing vraagt om consequent redeneren vanuit de klant. Dit betekent onder andere dat de activiteiten die zijn gericht op personeelontwikkeling, de klant als uitgangspunt hebben. De klantenfeedback is met andere woorden de basis voor een persoonlijk ontwikkelplan van de medewerker. 'De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het realiseren van persoonlijke verbeteringen die waarde toevoegen voor de klant. Hij kan zijn persoonlijke verbeterpunten realiseren door middel van training en opleiding, maar ook met behulp van resultaatgerichte coaching'. Optimale klantsturing betekent tevens dat de klanten een actieve rol krijgen bij de selectie van medewerkers.

**Implementatie van klantgestuurde teams.** Ardon besluit het boek met aan te geven dat het gemak waarmee de ideeën met betrekking tot klantsturing kunnen worden ingevoerd, sterk afhangt van de organisatie. Voor de ene organisatie is het een veel ingrijpendere verandering dan voor de andere. Met name de mate waarin processen versnipperd door de organisatie worden uitgevoerd, is van invloed. Bij sterke versnippering is een herontwerp van de organisatie nodig, in andere gevallen heeft de ontwikkelingsbenadering de voorkeur. Het gaat er in het laatste geval om stap voor stap te zoeken naar mogelijkheden om de klant een grotere rol te geven.

Ardon geeft in zijn boek een duidelijk en helder inzicht in de mogelijkheden om het verantwoordelijkheidsgevoel voor klanten en innovatie te stimuleren binnen de gehele organisatie. Organisaties die bezig zijn met initiatieven om klantgerichtheid, innovatie en flexibiliteit te versterken doen er goed aan zich te bezinnen op het ambitieniveau dat wordt nagestreefd met betrekking tot klantoriëntatie. Wil men daadwerkelijk klantsturing bewerkstelligen dan doet men er goed aan dit boek te raadplegen.

A. Ardon, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen 1999

Eén van de uitgangspunten van de dienstenmarketing is, dat men activiteiten via een procesmatige organisatiestructuur dient te regelen. In zo'n structuur wordt niet meer van alles en nog wat van bovenaf verordonneerd, maar worden nieuwe afdelingen en teams samengesteld met medewerkers die allen streven naar een optimale bediening van hun klanten. Gepokt en gemazeld als wij zijn in het procesmatig denken - met het model van de 'service profit chain' als één van de meest radicale uitwerkingen ervan - valt het ons niet moeilijk om de waarde van deze nieuwe organisatievorm aan te geven. Tegelijkertijd stuiten wij in de uitvoeringspraktijk echter ook op tal van belemmeringen. Deze hebben vooral te maken met het feit dat de meeste organisaties hun model nog niet aan de eisen van deze tijd hebben aangepast en vrolijk verder gaan op de weg die zij aan het begin van de vorige eeuw zijn ingeslagen. De meerderheid van de organisaties is niet zozeer procesmatig en horizontaal georiënteerd, maar functioneel en verticaal. Kenmerkend voor het laatstgenoemde organisatietype is enerzijds de vergaande specialisatie van taken en functies en anderzijds de sterk hiërarchische gelaagdheid. Tussen de verschillende afdelingen bestaan vaak huizenhoge muren, die er onder meer toe leiden dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het primaire proces - en daarmee ook voor de klant - ontbreekt. Daarnaast kenmerkt dit organisatietype zich door het feit dat de informatiestromen doorgaans slechts van boven naar beneden en soms een beetje van beneden naar boven, maar nooit in horizontale richting bewegen. Als gevolg van technologische vernieuwingen, groeiende concurrentie, verhoogde marktdynamiek en steeds kritischer wordende consumenten, is de verticale organisatie de afgelopen jaren sterk onder druk komen te staan. Kritiekpunten betreffen onder meer de sterke interne verkokering tussen afdelingen, de overwegend interne gerichtheid, het top down karakter van de organisatie waardoor veel essentiële informatie verloren gaat, de almaar groeiende kosten om de verschillende functies op elkaar af te stemmen en het onvermogen om creatieve ideeën te genereren.

Iedereen beseft dat het anders moet, maar wanneer het op daadwerkelijke veranderingen aankomt, overheerst de koudwatervrees. Toch gloort er hoop aan de horizon. In zijn boek 'The Horizontal Organization' geeft de Amerikaanse consultant Frank Ostroff niet alleen een heldere blauwdruk van zo'n nieuwe procesmatige organisatiestructuur, maar ook laat hij aan de hand van overtuigende cases zien, hoe grote bedrijven er de afgelopen jaren in geslaagd zijn om hun organisatie grondig te herbouwen. De voorbeelden waarmee de auteur op de

proppen komt, zijn niet de minste: Motorola, Ford en Barclay's Bank. In zijn boek geeft Ostroff niet alleen een goed beeld van wat de horizontale organisatie is, maar probeert hij ook te laten zien hoe zo'n organisatie functioneert. Tenslotte geeft hij inzichten hoe men het veranderingsproces in de richting van een horizontale organisatie dient in te richten.

Hoe ziet een horizontale organisatie eruit? Ostroff haast zich om te zeggen dat er geen algemene blauwdruk van een onder alle omstandigheden succesvolle horizontale organisatie bestaat. Ook zijn er in de praktijk gradaties te onderkennen in de mate waarin organisaties hun activiteiten op horizontale wijze structureren: de meeste organisaties gaan ertoe over om een gedeelte van hun activiteiten langs horizontale weg te structureren, terwijl een deel verticaal georganiseerd blijft. Ondanks deze nuanceringen ligt aan het functioneren van alle tot dusver bekende horizontale organisaties een viertal principes ten grondslag:

- de werkprocessen zijn volledig gericht op het systematisch realiseren van superieure klantwaarden. De horizontale organisatie tracht de resultaten voor externe klanten te optimaliseren door ook intern zo klantgedreven mogelijk te opereren;
- medewerkers en afdelingen zijn niet gericht op afzonderlijke taken, maar zijn rond kernprocessen gegroepeerd. Dit impliceert niet alleen de beschikking van informatie over het volledige proces, maar ook een collectieve verantwoordelijkheid voor het leveren van klantwaarden;
- het accent ligt op multi-disciplinair samengestelde teams en niet zozeer op individuele prestaties. Individuen vormen de fundamentele organisatie-eenheden. Deze teams kennen doorgaans een betrekkelijk hoge mate van empowerment en zelfsturing. Zelfstandig kunnen werken, het beschikken over een breed pakket aan kennis en vaardigheden, alsmede goede sociale en communicatieve eigenschappen zijn in de horizontale organisatie essentiële vereisten voor iedere medewerker;
- zoals de naam al aangeeft, zijn horizontale organisaties tevens 'platte' organisaties. In plaats van een verticale boven- en onderschikking, kent de horizontale organisatie proceseigenaren die de activiteiten langs horizontale weg aansturen. Het accent van deze proceseigenaren ligt op het leiden en coachen van teams, het voorzien in de noodzakelijke ondersteuning, het wegnemen van belemmeringen en het bedenken van creatieve oplossingen voor de optimalisatie van klantwaarden.

Zoals gezegd, laat Ostroff het niet bij de gebruikelijke droge verhandeling van blauwdrukken en concepten. Aan de hand van een aantal cases geeft hij daarnaast ook concreet aan hoe organisaties er de afgelopen jaren in geslaagd zijn om fundamenteel te vernieuwen. Bij twee cases wordt in dit artikel uitvoeriger stilgestaan.

De eerste case betreft Ford, of beter gezegd het onderdeel dat zich met klantenservice bezighoudt: Ford Customer Service Division (FCSD). Aan het eind van de jaren '80 werd het bedrijf geplaagd door teruglopende omzetten, krimpnde winsten en vooral ook boze en bij bosjes weglappende klanten. En dit was niet voor niets: de prijzen voor reparaties waren hoog, de service was vaak bedroevend slecht en de levertijd van onderdelen was veel te lang. Al deze misstanden konden teruggevoerd worden op dezelfde oorzaak: de sterk verkokerde Ford-organisatie. In het kader van de strategische visie 'Ford 2000' werd besloten om de organisatiestructuur fundamenteel te herzien. Een stuurgroep werd aan het werk gezet om klantwaarden te formuleren, om bij de concurrentie te benchmarken en om kernprocessen te onderscheiden.

Uiteindelijk bleken vier processen van vitaal belang voor het bedrijf te zijn:

- 1 Bedrijfsinformatie (het analyseren van de bedrijfsomgeving, het stellen van scherpe prijzen).
- 2 Levering van onderdelen en logistiek.
- 3 Service informatie (het analyseren van vaak voorkomende problemen bij bepaalde typen auto's, het verspreiden van 'best practices' binnen het bedrijf).
- 4 Technische ondersteuning.

De bestaande functioneel opererende afdelingen werden opgeheven en het voltallige personeel werd in teams ondergebracht die rond één van de vier kernprocessen waren gegroepeerd. Via een soort van Balanced Scorecard worden de resultaten op verschillende terreinen systematisch gemeten. Die resultaten zijn verbluffend: de medewerkerstevredenheid is met sprongen gestegen, de terugloop van klanten is stopgezet en de winstgroei is indrukwekkend.

De tweede case betreft de afdeling van Barclay's Bank die zich met de financiering van huizen bezig houdt. Hoewel al jaren sprake was van een groeiende vraag naar hypotheek, beschikte Barclay's eenvoudigweg over te weinig daadkracht om zich met succes in dit segment te roeren. Een gefragmenteerde benadering van klanten (die vaak via verschillende ingangen geheel andere aanbiedingen kregen), veel onnodige handelingen (waardoor tijdvertraging bij de behandeling van de aanvraag optrad) en een inefficiënte planning waren er

oorzaak van dat zelfs de meest loyale klanten bij andere financiële instellingen gingen shoppen. Om hier een einde aan te maken werd in 1995 een strategische visie geformuleerd die erop neer kwam dat de bank binnen vier jaar de beste totaaloplossing bij de financiering van huizen wilde bieden. De bank wilde zich dus duidelijk niet in het reeds overvolle segment van de prijsvechters begeven, maar trachtte zich als een kwaliteitsbedrijf te positioneren dat de klant meer waar voor zijn geld biedt. Op basis van uitgebreid klantonderzoek kwam naar voren dat klanten best bereid zijn om extra te betalen voor extra service en een individuele behandeling. Barclay's heeft zich ten doel gesteld om het leven van de huizenkoper zoveel mogelijk te 'ontstressen'. Zo biedt zij de mogelijkheid om in 'dure' maanden als augustus (vakantie, school) en december (cadeaus) geen aflossing te betalen. Loyale klanten worden desgewenst een jaar lang vrijgesteld van betalingen. Ook biedt de bank ondersteuning bij de aanschaf van huizen of regelt zij op aanvraag de verhuizing. Zelfs de aanleg van tuinen zit tegenwoordig in het pakket van de bankemployé. Om dit alles mogelijk te maken is een ingrijpende verandering van de organisatie doorgevoerd. De bestaande activiteiten zijn ondergebracht in één 'sales/service process', dat door regionaal geclusterde teams van ongeveer 14 medewerkers wordt aangestuurd. De meer dan 45 taken die in het verleden werden uitgevoerd, zijn gecomprimeerd tot 10 kernactiviteiten. Het bleef niet bij een verandering van de structuur, maar ook de organisatiecultuur werd ingrijpend herzien. De vanzelfsprekendheid waarmee leidinggevende managers zich allerlei privileges toekenden (grotere kamers, gereserveerde parkeerplaatsen) is in de nieuwe cultuur verdwenen. Leidinggevendenden zijn beter aanspreekbaar geworden en laten zich tegenwoordig veelvuldig op de werkvloer zien. Medewerkers worden van hun kant verantwoordelijk gesteld voor het behalen van resultaten. Ook bij Barclay's zijn de resultaten verbluffend te noemen: in plaats van weken en soms zelfs maanden op de uitkomst van een aanvraag te moeten wachten, krijgen klanten in 95% van de gevallen binnen 24 uur antwoord. Desgewenst kan het geld binnen drie dagen geleverd worden. De bank kent momenteel een jaarlijkse groei van 18% van de omzet en van meer dan 20% van de winst.

Als het in de praktijk allemaal zo goed uitpakt, waarom volgen dan niet meer organisaties het goede voorbeeld? Volgens Ostroff komt dit omdat het de meeste organisaties zowel aan visie als aan durf en doorzettingsvermogen ontbreekt. Geconfronteerd met de noodzaak om te vernieuwen, beperken de meeste organisaties zich tot betrekkelijk marginale projecten op het gebied van kwaliteitsverbetering en re-engineering. Daarbij worden weliswaar onderdelen van het bedrijf herzien, maar de totale structuur blijft

veelal intact. Het gevolg is dat de ingrepen overwegend van cosmetische aard zijn: aan de buitenkant ziet het er goed uit, maar de onderliggende structuur en cultuur zijn nog steeds dezelfde. Om aan te geven hoe het wél zou moeten, formuleert Ostroff een verandermodel dat overeenkomsten bezit met het door &Samhoud gehanteerde 'tandwielmodel'. Waar wij spreken van de fasen van 'richten', 'inrichten' en 'verrichten', maakt Ostroff respectievelijk gewag van 'setting direction', 'formulate design' en 'institutionalize the approach'. Daarbij legt hij het accent voor wat betreft de eerstgenoemde fase bij de top: zij dient de strategische visie te ontwikkelen en uit te dragen. Het opnieuw inrichten van de organisatie kan volgens de auteur het best door cross-functionele teams gebeuren. De concrete voorstellen tot verbetering moeten tenslotte zoveel mogelijk van de werkvloer afkomen. Binnen conneXXion is een dergelijk verandertraject gaande. Het management heeft de visie en de waardestrategie bepaald (eerste 100 dagen). Momenteel wordt in cross-functionele teams gewerkt om invulling te geven aan de inrichting van de organisatie (tweede 100 dagen). Het institutionaliseren van deze inrichting wordt bewerkstelligd door kritische succesfactoren (KSF) en prestatie-indicatoren (PI) te benoemen. Implementatie van de Balanced Scorecard zorgt er uiteindelijk voor dat de prestaties van de onderneming worden gestuurd in de juiste richting.

Om de complexe dynamiek die bij dergelijke processen ontstaat te managen, is niet alleen veel kennis, maar vooral ook daadkracht noodzakelijk. Bedrijven die zich ten doel stellen om een horizontale organisatie te worden doen er goed aan om zich eerst te bezinnen, alvorens zij met de operatie beginnen.

Frank Ostroff: *The Horizontal Organization. What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers.* New York/Oxford 1999

## SERVICEGARANTIES ALS MARKETINGTOOL?

### VOORWAARDELIJKE EN ONVOORWAARDELIJKE GARANTIES

'Indien niet tevreden, geld terug'. Men komt deze propositie steeds vaker tegen. Aangevoerd door Amerikaanse bedrijven als Xerox en Federal Express gaat een groeiend aantal bedrijven over tot het geven van servicegaranties. Indien de klant niet tevreden is over de geleverde prestaties dan krijgt hij of zij (een deel van) het geld terug. Bedrijven hopen hiermee concurrentievoordeel te behalen. Een servicegarantie vermindert immers de kans dat de klant een blauwtje loopt. Servicegaranties leggen formeel vast wat de klant mag verwachten. De gebruikelijke onzekerheden en risico's die bij dienstverlening komen kijken, worden hierdoor geminimaliseerd. Maar dat is niet het enige: servicegaranties leiden er ook toe dat de kwaliteitslat binnen het bedrijf hoger gelegd wordt.

In theorie klopt dit alles als een bus, maar hoe zit het in de praktijk? En vooral ook: hoe moet men zo'n servicegarantie vorm geven? Moet men een onvoorwaardelijke garantie geven ('altijd geld terug') of doet men er beter aan om specifieke voorwaarden aan te geven? Hoewel men geneigd is om voor de eerste optie te kiezen, kleven er aan zo'n onvoorwaardelijke garantie zowel voor de klant als het bedrijf de nodige bezwaren. Door klanten worden onvoorwaardelijke garanties vaak als vaag beleefd: in het geval van een calamiteit weet men niet precies of de garantie ook op deze situatie van toepassing is. Omdat men zich de moeite van een langdurige onderhandeling met het desbetreffende bedrijf wil besparen, laat men het er dikwijls bij zitten. Voor het bedrijf gelden eigenlijk dezelfde problemen. Bovendien loopt men het gevaar met klanten geconfronteerd te worden, die op eigen voordeeltjes uit zijn.

Voor een drietal Canadese onderzoekers vormden de geschetste onzekerheden aanleiding om een onderzoek te verrichten naar de door de klant gepercipieerde voor- en nadelen van de verschillende typen servicegaranties. Op basis van een enquête onder ruim 100 studenten komen zij tot de volgende bevindingen:

- geconfronteerd met de keuze om uit bedrijven te kiezen die onvoorwaardelijke dan wel gespecificeerde garanties aanbieden, koos een ruime meerderheid voor de eerstgenoemde vorm;
- wanneer men daadwerkelijk in contact is getreden met een bedrijf, dan prefereert evenwel een meerderheid een gespecificeerde servicegarantie.

Welke conclusie kunnen we hier uit trekken? Om klanten te lokken kan men beter gebruik maken van onvoor-

waardelijke garanties, maar om klanten blijvend te binden voldoen de voorwaardelijke garanties beter. Bedrijven doen er dus goed aan om zich op de meest geëigende 'garantie-mix' te bezinnen.

G.H.G. McDougall, T. Levensque, P. van der Plaat: Designing the service guarantee: unconditional or specific? In: *The Journal of Service Marketing*, Vol 12 (4), pp. 278-293, 1999

### EFFECTEN OP KLANTTEVREDENHEID EN -LOYALITEIT

In de literatuur over de effecten van servicegaranties op klanttevredenheid en omzetgroei komt men steevast dezelfde succesverhalen tegen. Zo heeft de Amerikaanse hotelketen Hampton Inn becijferd dat haar omzet met meer dan \$18 miljoen steeg. Delta Dental, een eveneens Amerikaans verzekeringsbedrijf, zag haar klantretentie als gevolg van het geven van een servicegarantie stijgen van 97 naar 99%. Hierdoor komt op jaarbasis \$19 miljoen meer in het laatje. Dergelijke verhalen leiden nogal eens tot een overschatting van de waarde van servicegaranties. Wat immers niet verteld wordt, is dat het instrument ook kosten met zich meebrengt. Evenmin leest men over gevallen waar de inzet van servicegaranties weinig of zelfs negatieve gevolgen op de kwaliteitsperceptie van klanten had. Dit laatste is echter niet ondenkbeeldig, zo tonen twee Amerikaanse onderzoekers aan. Op basis van een onderzoek onder (wederom) studenten komen zij tot de volgende conclusies:

- indien consumenten weinig van een bedrijf afweten en indien de dienstverlening als complex wordt ervaren, hebben servicegaranties een belangrijke functie. Deze bestaat vooral uit het verminderen van de door de klant ervaren risico's;
- dienstverleners die in de budget-klasse opereren, hebben baat bij het verschaffen van servicegaranties. Dienstverleners die in het luxe-segment van de markt opereren en die een reputatie op het gebied van het leveren van kwaliteit hebben, doen er beter aan om niet al te openlijk met hun servicegaranties te koop te lopen. Klanten verwachten van dergelijke bedrijven immers een optimale service. Een servicegarantie wordt onder dergelijke omstandigheden als ongepast ervaren. En indien er ongewild toch fouten insluipen, dan heeft het bedrijf er evenwel geen baat bij. Sterker nog, zo'n garantie voedt de gedachte dat het bedrijf blijkbaar niet in zijn eigen kunnen geloofd. Waarmee een instrument dat bedoeld is om twijfels weg te nemen deze juist versterkt.

A.L. Ostrom, D. Lacobucci: The effect of guarantees on consumers' evaluation of services. In: *The Journal of Services Marketing*, Vol 12 (5), pp. 362-378, 1999

## HET SYNCHRONISEREN VAN VRAAG EN AANBOD

### INLEIDING

Hoe vaak gebeurt het jou niet dat je geconfronteerd wordt met een overvolle trein, wachtrijen bij het stadion of erger dat je niet (meer) 'geholpen' kunt worden? De vraag overstijgt in dergelijke gevallen het aanbod, een situatie die niet alleen jou kopzorgen geeft, maar als het goed is ook het management van de desbetreffende ondernemingen. Met name dienstverlenende organisaties hebben te kampen met dit probleem omdat services simultaan geproduceerd en geconsumeerd worden en niet vervangbaar zijn. Dit artikel hoopt ondernemingen een aantal handreikingen te geven voor het synchroniseren van de vraag naar en het aanbod van services.

### SCENARIO'S M.B.T. VRAAG NAAR EN AANBOD VAN SERVICES

Klanten die een bepaalde service willen afnemen kunnen, op een gegeven tijdstip, geconfronteerd worden met vier scenario's:

- 1 De vraag overschrijdt de maximum capaciteit. In een dergelijk scenario worden sommige klanten afgewezen. Voor de klanten die de service wel kunnen afnemen kan echter de kwaliteit van de service, door bijvoorbeeld de drukte, onvoldoende overeenkomen met de verwachtingen. Denk hierbij aan een uitverkocht danstheater.
- 2 De vraag overschrijdt de optimale capaciteit. In dit scenario wordt geen enkele klant afgewezen, maar staat de kwaliteit van de service ter discussie, door bijvoorbeeld de drukte en/of het overbelast zijn van het personeel. Een overvolle trein is hiervan een goed voorbeeld.
- 3 Vraag en aanbod balanceren op de optimale capaciteit. Het personeel en de faciliteiten zijn goed afgestemd op de vraag en zijn niet overbelast. De klanten krijgen de service die zij verwachten zonder ongewenste wachttijden en/of vertragingen.
- 4 Het aanbod overschrijdt de vraag. Het personeel en de faciliteiten zijn onderbenut. Klanten kunnen de volledige aandacht krijgen. Als de gepercipieerde servicekwaliteit echter afhankelijk is van de aanwezigheid van andere klanten, kunnen klanten teleurgesteld zijn of zich zorgen maken dat ze de verkeerde dienstverlener hebben gekozen. Denk hierbij aan een akelig leeg stadion.

## CAPACITEITSBELEMMERENDE FACTOREN EN VRAAGPATRONEN

Om vraag en aanbod zo te synchroniseren dat zij balanceren op de optimale capaciteit, dienen ondernemingen eerst te weten wat capaciteitsbelemmerende factoren en vraagpatronen in de branche zijn.

Capaciteitsbelemmerende factoren kunnen de volgende zijn:

- tijd: dit geldt met name voor individuele dienstverleners zoals een advocaat, een kapper, et cetera;
- personeel: adviesbureaus, advocatenkantoren, et cetera;
- materiaal: bezorgservices, fitnessclubs, et cetera;
- faciliteiten: theaters, hotels, luchtvaartmaatschappijen, et cetera.

Inzicht in de primaire capaciteitsbelemmerende factor of combinatie van factoren is een eerste stap in het definiëren van strategieën om aanbod en vraag op elkaar af te stemmen.

Een tweede stap is het inzicht krijgen in vraagpatronen. Een onderneming dient daartoe de vraagfluctuaties af te zetten tegen relevante tijdperiodes: voor de ene onderneming is deze tijdperiode een dag (denk aan 0900-1929), voor een andere onderneming een week (denk aan een hotel) of een jaar (denk aan attractieparken). Een onderneming dient vervolgens te bepalen in hoeverre sprake is van voorspelbare cycli en welke achterliggende oorzaken deze cycli hebben. Uiteraard hoeft er niet per se sprake te zijn van cycli. Een onderneming dient dan echter toch te bepalen wat oorzaken van vraagfluctuaties zijn. Zo heeft het onvoorspelbare en daardoor niet altijd cyclische weer invloed op het gebruik van recreatie- en winkelfaciliteiten. Een onderneming dient tenslotte te bepalen of er sprake is van verschillen in vraagpatronen per klantengroep. Zo blijkt dat in de luchtvaart zakenreizigers met name gedurende de week reizen, terwijl toeristen met name in het weekend reizen. Inzicht in vraagpatronen per klantengroep, maakt het 'tailoren' van strategieën om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen eenvoudiger.

## STRATEGIEËN OM VRAAG EN AANBOD TE SYNCHRONISEREN

Er zijn twee benaderingen te onderscheiden om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. De eerste is het afstemmen van de vraag op het aanbod. De tweede benadering is het afstemmen van het aanbod op de vraag.

### Afstemmen van de vraag op het aanbod

- 1 Varieer het service-aanbod: door het service-aanbod te variëren per tijdperiode kunnen ondernemingen invloed uitoefenen op de vraag. Zo kan bijvoorbeeld een hotel haar faciliteiten tijdens de minder drukke perioden aanbieden als conferentieoord.
- 2 Communiceer met klanten: door klanten op de juiste manier en op de juiste tijd te informeren over dal- en piekuren kunnen ondernemingen invloed uitoefenen op de vraag naar een bepaalde service. Zo laat 'Driebergen' dagelijks weten wat de drukte op de snelwegen is. 'Klanten' i.c. weggebruikers kunnen hierop hun gedrag aanpassen, door bijvoorbeeld op alternatieve tijden gebruik te maken van de snelwegen of door alternatieve routes te kiezen.
- 3 Pas tijd en locatie van de servicelevering aan: in de Verenigde Staten hebben een aantal banken ervoor gekozen alleen 's middags, 's avonds en in het weekend open te zijn. Een onderneming kan ook besluiten de service letterlijk dichterbij de klant te brengen (denk aan de bezorgservice van Albert Heijn en aan mobiele bloedbanken en bibliotheken).
- 4 Differentieer op prijs: ondernemingen die een prijsdifferentiatie strategie overwegen, dienen inzicht te hebben in de prijsgevoeligheid van klanten en in vraagpatronen. Zo zijn zakenreizigers over het algemeen niet erg gevoelig voor prijsfluctuaties. Let wel, een prijsdifferentiatie strategie kan gevaarlijk zijn: klanten kunnen wennen aan de prijs, het imago van de onderneming kan schade oplopen en de onderneming kan ongewenste klanten aantrekken.

### Afstemmen van het aanbod op de vraag

- 1 Nut de beschikbare capaciteit uit (indien sprake is van een piekvraag):
  - tijd: openingstijden verlengen;
  - personeel: meer uren en harder werken;
  - faciliteiten: meer stoelen, tafels, sta-treinen, etcetera;
  - materiaal: onbenutte capaciteit van computers, telefoonlijnen et cetera benutten.Let wel: deze maatregelen kunnen ten koste gaan van de kwaliteit van de service en gelden dus met name voor het opvangen van incidentele pieken in de vraag.
- 2 Align de capaciteit met vraagfluctuaties:
  - zet parttime personeel in;
  - huur of deel faciliteiten en materiaal;
  - cross-train personeel;
  - pas faciliteiten en materiaal aan of verplaats de faciliteiten en het materiaal.

## WACHTRIJSTRATEGIEËN

Soms is het niet mogelijk om aanbod en vraag zo op elkaar af te stemmen dat zij balanceren op de optimale capaciteit: de kosten kunnen te hoog zijn, de vraag kan te veel fluctueren of de capaciteit kan te inflexibel zijn. Voor de meeste dienstverlenende organisaties horen wachtende klanten gewoonweg tot de realiteit. Voor deze organisaties is een aantal wachtrijstrategieën denkbaar:

- 1 Analyseer de klantprocessen om wachttijden te verminderen. Ondernemingen kunnen kiezen voor bepaalde wachtrijconfiguraties. Supermarkten maken veelal gebruik van het 'multiple-queue' alternatief: klanten mogen zelf kiezen bij welke rij ze aansluiten. Luchtvaartmaatschappijen prefereren vaak het 'single-queue' alternatief: passagiers worden door een looproute geloodst waarna zij gebruik kunnen maken van de eerste check-in balie die vrijkomt (wie het eerst komt, wie het eerst maalt). Bij de bakker wordt veelal gebruik gemaakt van het 'take a number' alternatief. Het voordeel van dit alternatief is dat klanten kunnen rondkijken en lopen terwijl zij wachten.
- 2 Zorg voor reserveringsmogelijkheden. Een reserveersysteem maakt het spreiden van de vraag mogelijk: zo kan een organisatie klanten de garantie geven dat zij worden geholpen. Een probleem rijst echter wanneer sprake is van 'no shows': klanten die uiteindelijk niet op komen dagen. Hierdoor kan capaciteit onbenut blijven: een reden dat veel luchtvaartmaatschappijen overboeken. Het gevaar spreekt voor zich: sommige klanten worden afgewezen indien alle klanten opdagen.
- 3 Differentieer wachtende klanten. Voor klanten geldt normaal gesproken: first-come, first-served. Dit hoeft echter niet altijd gewenst te zijn. Zo kan een organisatie ervoor kiezen klanten een 'voorkeursbehandeling' te geven door hen te differentiëren naar: importantie (bijvoorbeeld frequent flyers), urgentie (bijvoorbeeld eerste hulp patiënten), duur van de service transacties (klanten met minder of kortere transacties kunnen bijvoorbeeld door medewerkers van de express balies worden geholpen) of de betaalde prijs voor de service (voor eerste klas passagiers een apart ticket of aparte incheck balie).
- 4 Maak het wachten prettig of op zijn minst acceptabel. De perceptie over wachttijden kan nogal verschillen. Klanten die worden ' bezig gehouden' tijdens het wachten, zullen de wachttijd als minder problematisch ervaren. Om de perceptie over wachttijden positief te beïnvloeden, dienen ondernemingen het volgende te overwegen:
  - indien klanten worden ' bezig gehouden' ervaren zij de wachttijd als korter dan wanneer zij niet

worden ' bezig gehouden' (leg magazines in de wachtkamer);

- indien klanten het idee hebben dat zij al 'worden geholpen' ervaren zij de wachttijd als korter dan wanneer zij het idee hebben nog te wachten op de service (geef klanten van een restaurant bijvoorbeeld de gelegenheid, onder het genot van een drankje, het menu te lezen, alvorens zij een tafel krijgen toegewezen in een restaurant);
- indien klanten onzeker zijn over de wachttijden zullen zij de wachttijd als langer ervaren (laat klanten weten hoe lang de wachttijd zal zijn);
- indien klanten niet geïnformeerd worden over de oorzaak van de wachttijden zullen zij de wachttijd als langer ervaren (leg klanten uit waarom vertragingen optreden);
- indien klanten het idee hebben dat zij benadeeld worden qua wachttijd, zullen zij de wachttijd als langer ervaren (het 'take a number' alternatief en het 'single-queue' alternatief werken hiertoe het best);
- indien de klanten de service als belangrijk ervaren, zullen zij bereid zijn langer te wachten;
- indien klanten alleen moeten wachten, zullen zij de wachttijd als langer ervaren dan wanneer zij gezamenlijk moeten wachten.

Lovelock (1992), 'Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources'

Bitner and Zeithaml (1996), 'Services Marketing'

De Vries, Kasper en Van Helsdingen (1998), 'Dienstenmarketing'

Czepiel, Solomon and Surprenant (1985), 'The service encounter' (Maister, 'The psychology of waiting lines')

### INLEIDING

Zolang kennismanagement geen bewuste praktijk is, zijn leidinggevendenden niet in staat om modellen te ontwikkelen die gebruikt kunnen worden als leidraad bij het managen van kennis. De auteurs hebben daarom studie verricht naar kennismanagementpraktijken in verschillende bedrijfstakken. Zij zijn gestart met management consulting bedrijven. De reden om met deze bedrijfstak te beginnen is dat voor deze bedrijven kennis de 'core asset' is. Management consulting bedrijven zijn de eersten geweest met het investeren in kennismanagement. Zij zijn tevens de eersten geweest die IT gebruikten voor het genereren en beheren van kennis.

Uit de studie bleek dat bij management consulting bedrijven twee strategieën te onderscheiden zijn.

- 1 Codification strategy: kennis is zorgvuldig gecodificeerd en opgeslagen in databases. Deze databases zijn voor iedereen toegankelijk en zijn makkelijk te gebruiken.
- 2 Personalization strategy: Kennis is sterk verbonden aan een persoon die de kennis heeft ontwikkeld. Kennis wordt gedeeld door directe persoonlijke contacten. Computers worden gebruikt om de kennis te communiceren en niet om kennis op te slaan.

De keuze voor één van de strategieën is afhankelijk van de manier waarop het bedrijf zijn klanten bedient, de economische omstandigheden van het bedrijf en de medewerkers die zij in dienst heeft. Indien een bedrijf kiest voor een strategie die niet aansluit bij de kenmerken van het bedrijf, of indien een bedrijf probeert om beide strategieën toe te passen, wordt de bedrijfsvoering al snel ondermijnd.

### CODIFICATION OF PERSONALIZATION?

Een aantal grote consulting bedrijven, zoals Andersen Consulting en Ernst & Young, hanteert de codification strategy. Zij hebben een manier ontwikkeld waarbij kennis wordt gecodificeerd, opgeslagen en hergebruikt. Codification strategy gaat uit van de mens-document benadering: kennis wordt uit het hoofd van degene die het heeft ontwikkeld gehaald (wordt niet persoonsgebonden gemaakt) en vervolgens hergebruikt voor verschillende doelen. Doordat kennis voor iedereen toegankelijk is en door iedereen opnieuw kan worden toegepast, ontstaan schaalvoordelen in het gebruik van kennis. Dit leidt tot groei van het bedrijf.

Andere consulting bedrijven, zoals The Boston Consulting Group en Mc Kinsey, hebben gekozen voor de personalization strategy. Zij focussen op de dialoog tussen individuen en niet op kennis in databases. Consultants komen tot diepere inzichten door met elkaar het probleem van voor naar achter te bekijken (vaak in brainstormsessies). Het succes van de personalization strategy is afhankelijk van investeringen in het bouwen van netwerken. Kennis wordt niet alleen gedeeld door face-to-face contacten, maar ook door de telefoon, e-mail en videoconferenties. De bedrijven hebben elektronische documentsystemen; niet om kennis op te slaan, maar om snel te kunnen achterhalen welke persoon kennis heeft van bepaalde onderwerpen. De persoon kan op deze manier snel en direct worden benaderd.

Uit de studie van kennismanagement bij consulting bedrijven bleek dat veel bedrijven beide strategieën gebruiken. Effectieve bedrijven excelleren echter door te focussen op één van de strategieën en door de andere strategie te gebruiken als ondersteuning. Deze bedrijven proberen niet om beide strategieën op een gelijk niveau toe te passen.

### VERSCHILLENDE STRATEGIEËN, VERSCHILLENDE DRIJVEREN

De strategie voor kennismanagement is een reflectie van de strategie waarmee het bedrijf concurrentievoordeel behaalt. Dit wil zeggen de wijze waarop het bedrijf waarde creëert voor de klant, de manier waarop dit waardebod zich vertaalt in winst en de wijze waarop mensen worden gemanaged.

#### Creëren van waarde voor de klanten

Efficiënt (her)gebruik van gecodificeerde kennis is van essentieel belang voor bedrijven die telkens te maken hebben met gelijksoortige problemen. De dienstverlening voor deze bedrijven is helder: voordeel voor de klanten wordt behaald door snelle en relatief goedkope dienstverlening op basis van betrouwbare en kwalitatief hoogstaande informatiesystemen. Dit betekent niet dat de consultant als een automatische piloot functioneert. De consultant hergebruikt de bestaande kennis en voegt eigen vaardigheden toe om zo iets nieuws te creëren. Andere bedrijven creëren waarde voor de klant door op maat advies te leveren. Dit zijn met name bedrijven die te maken hebben met unieke problemen waarvoor geen standaard oplossingen bestaan. Consultants raadplegen collega's om het probleem beter te kunnen begrijpen.

Doordat de problemen ingewikkeld zijn en telkens van elkaar verschillen, kan de consultant een hogere prijs vragen voor de dienstverlening.

### Maken van winst

Bedrijven die de codification strategy toepassen, behalen winst door schaalvoordelen van hergebruik. Als kennis eenmaal is ontwikkeld, kan het vele malen toegepast worden zonder al te veel extra kosten te maken. Hergebruik van kennis bespaart werk, verlaagt communicatiekosten en stelt de onderneming in staat om meer soortgelijke projecten aan te nemen. Het resultaat voor ondernemingen die deze strategie hanteren is dat zij een enorme groei maken en hoge winsten behalen.

In tegenstelling tot de codification strategy is de personalization strategy gebaseerd op experts (expert economies). Strategy consulting bedrijven geven klanten adviezen welke rijk zijn aan 'tacit knowledge'. Het adviesproces dat bestaat uit persoonlijke kennisdeling is tijdrovend, duur en langzaam. Daarentegen bestaat de dienstverlening uit zeer specialistische en op maat gemaakte adviezen, waardoor het bedrijf hogere tarieven kan vragen. Het is echter niet mogelijk om heel hard te groeien, omdat de kennis niet door iedereen direct toegepast kan worden zoals wel het geval is bij de codification strategy.

### Managen van mensen

Het is niet verbazingwekkend dat de twee verschillende bedrijven ook verschillende mensen aannemen en hun medewerkers op andere wijze trainen en belonen. Bedrijven met de codification strategy nemen afgestudeerden van top universiteiten aan en trainen hen in het ontwikkelen en implementeren van veranderprogramma's en informatiesystemen. Zij zijn implementeerdere en niet de vernieuwers.

Bedrijven met de personalization strategy trekken mensen aan met analytische en creatieve vaardigheden om unieke problemen op te kunnen lossen. Deze bedrijven willen mensen met goede capaciteiten om persoonlijk kennis te delen.

### GEVAAR VAN TOEPASSEN BEIDE STRATEGIEËN

Als een bedrijf ervoor kiest beide strategieën toe te passen, zal het hoogstwaarschijnlijk in beide strategieën niet succesvol zijn. Ook komen consulting bedrijven in de problemen als zij zich volledig op één van de strategieën richten. Het is raadzaam om de 80-20 regel toe te passen.

Nadelen van een te sterke focus op codification strategy zijn:

- standaardoplossingen voor klanten die maatwerk verwachten;
- opgeslagen kennis verstrekt alleen de oplossing, maar niet de weg ernaar toe (they offered a picture, not the recipe).

Bedrijven die de codification strategy toepassen, dienen ook persoonlijke kennisdeling te bevorderen. Deze persoon tot persoon communicatie is nodig om zeker te zijn dat de documenten niet verkeerd worden toegepast.

Bedrijven die de personalization strategy toepassen, dienen een elektronisch informatiesysteem te hebben om de medewerkers op twee manieren te ondersteunen:

- geven van achtergrondinformatie van een onderwerp;
- verwijzen naar experts die verder advies kunnen geven.

### KIEZEN VAN DE JUISTE STRATEGIE

De drijfveer van de kennismanagementstrategie is de bedrijfsstrategie. Als de bedrijfsstrategie duidelijk is, kan de manager aan de hand van drie vragen verder geholpen worden bij het kiezen van een primaire kennismanagement strategie:

- 1 Levert het bedrijf een standaard of een maatwerk product/dienst?
- 2 Levert het bedrijf een volwassen of een innovatief product/dienst?
- 3 Baseren medewerkers oplossingen op expliciete of op impliciete kennis?

#### Codification strategy

Standaard product  
Volwassen product  
Expliciete kennis

#### Personalization strategy

Maatwerk  
Innovatief product  
Impliciete kennis

In bedrijven waar business units los van elkaar opereren, is het mogelijk dat de verschillende strategieën naast elkaar voorkomen.

Bij effectieve bedrijven blijft het kennismanagement-model in de loop der tijd hetzelfde. Kennismanagement moet niet een op zichzelf staand onderdeel worden binnen de onderneming. Wanneer kennismanagement geïsoleerd wordt van HRM, IT en de bedrijfsstrategie, bestaat het risico dat het potentiële voordeel niet optimaal wordt benut. Coördinatie met alle functionele onderdelen vergt leiderschap van een algemeen manager.

Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney: *What is your strategy for managing knowledge?* In: *Harvard Business Review*, Maart-April, 1999

# VOORUITBLIK 2000<sup>1</sup>

## WINTEREDITIE NR 1

Thema: Pleziermanagement

## VOORJAARSEDITIE NR 2

Thema: Leiderschap

## ZOMEREDITIE NR 3

Thema: De service woestijn

## HERFSTEDITIE NR 4

Thema: New Service

<sup>1</sup> Service Management Magazine verschijnt vier keer per jaar: de wintereditie in februari, de voorjaarseditie in mei, de zomereditie in augustus en de herfsteditie in november

