

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45706>

Please be advised that this information was generated on 2020-11-28 and may be subject to change.

Klantsturing kan klantwaarde verhogen

Prof. dr. A. Godfroij is hoogleraar Strategisch management aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zijn onderzoek richt zich op nieuwe vormen van organiseren en besturen. Drs. A. Lieverdink is consultant bij TNO Informatie- en Communicatietechnologie. Zij houdt zich bezig met het meer efficiënt en klantgericht inrichten van bedrijfsprocessen.

Klantsturing houdt in dat klanten zelf beslissingen nemen over processen binnen de waardeketen. De mogelijkheden hiervoor nemen toe. Bedrijven die dit negeren, laten kansen liggen. De vraag is: wanneer en hoe kun je klantsturing zinvol toepassen?

In het traditionele marketingdenken wordt vaak gesteld dat de klant centraal staat, en wordt het belang van klantgericht denken en handelen voortdurend onderstreept. Toch heeft die klant in veel gevallen weinig in te brengen. Maar dat is aan het veranderen. Er is een duidelijke trend waarneembaar om de klant zelf 'meer aan de knoppen te laten zitten'. Klanten kunnen steeds meer op allerlei onderdelen van de waardeketen direct hun invloed uitoefenen en beslissingen nemen. We noemen dit klantsturing. Omdat zij hun eigen wensen en belangen optimaal kunnen meewegen, kan dit in principe de klantwaarde verhogen. De enorme ontwikkeling van ICT doet ook de mogelijkheden voor klantsturing toenemen. De vraag is wanneer en hoe dit concept zinvol kan worden toegepast.

In dit artikel verkennen wij welke factoren een rol spelen in de keuze voor klantsturing, welke varianten er zijn, en hoe klantsturing vorm kan krijgen. We schetsen eerst verschillende gedaanten van klantgerichtheid en de toenemende interesse voor klantsturing en 'customization'. Daarna presenteren wij een kader om de verschillende vormen van klantsturing en 'customization' te kunnen ordenen en de factoren te vinden die de keuze hiervoor kunnen verklaren. Hierin staan drie dingen centraal: waardecreatie, de elementen in de waardeketen die zich lenen voor klantsturing, en de wijze waarop de invloed van de klant concreet gestalte krijgt.

Vormen van klantgerichtheid

Een eerste manier om klantgerichtheid te bewerkstelligen is gebaseerd op het verzamelen van markt- en klanteninformatie. Hiermee kan men de pro-

ductkenmerken, marketinguitingen, distributie en dergelijke beter aan de klantvoorkeuren aanpassen. Marktinformatie geeft onder meer inzicht in groei en krimp van de markt, trends in koopgedrag en bewegingen van concurrenten. Zolang markten homogeen zijn, kan deze globale marktinformatie helpen om een business model te ontwikkelen. In heterogene markten is behoefte aan informatie op een lager aggregatieniveau: marktsegmenten, klantgroepen en afzonderlijke klanten. Klantenonderzoek helpt de bestaande klantengroep van één of meer bedrijven beter te leren kennen. Het geeft inzicht in voorkeuren van klanten, veranderingen daarin, tevredenheid en patronen van koopgedrag. Dit kan gerelateerd worden aan omzetcijfers. Nog verder gaat het ontwikkelen van individuele klantprofielen opgebouwd uit descriptieve data, informatie over koopgedrag en 'trigger events', die gepersonaliseerde reclame-uitingen en promotieacties mogelijk maken zoals in 'customer fidelity programs'.¹ Het onderscheid tussen markt- en klanteninformatie vervaagt, doordat de grote 'customer databases' steeds losser komen te staan van 'de winkels' en steeds meer over klanten (consumenten en bedrijven) als zodanig gaan. Hiermee kan men naar behoefte marktsegmenten definiëren en geïndividualiseerde acties opzetten. Hoe interessant dit allemaal ook is: het gaat *over* de klant, maar de klant zelf staat volledig aan de zijlijn.

De tweede manier om klantgerichtheid vorm te geven is 'customer relations management' (CRM). CRM tracht de relatie tussen aanbieder en klant te verbeteren en te benutten om commitment en duurzaamheid op te bouwen. Hiervoor moet men proberen te begrijpen wat de klant bezighoudt en

I. J. Hagel, & M. Singer, Net Worth: shaping markets when customers make the rules, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

beweegt, wat het product of de service betekent voor de klant, welke risico's hij wil lopen, kortom: welke kosten-batenafweging de klant maakt. Commitment veronderstelt dat de klant ziet dat zijn belangen door de aanbieder worden herkend en dat zijn wensen impact hebben op het gedrag van de aanbieder.

De derde manier om klantgerichtheid vorm te geven is de klant zelf invloed te geven op het aanbod: klantsturing. In de hiervoor besproken vormen van klantgerichtheid reageert de organisatie op veronderstelde behoeften van de klant, maar de klant moet maar afwachten of aan zijn wensen voldaan wordt. Immers: de aanbieder neemt alle beslissingen, behalve de koopbeslissing. Klantsturing brengt daar verandering in. Door zelf invloed uit te oefenen kan de klant factoren mee laten wegen die in databases niet voorkomen en die in CRM niet meegewogen worden. Dit verhoogt in principe de waarde van het aanbod voor de klant en daarom kan ook de aanbieder ervan profiteren. Volgens Kidd (2000) impliceert klantsturing 'an on-going interaction where the customer is integrated into the process of both designing new products and delivering goods and services'.² Dit kan echter op allerlei principiële en praktische bezwaren stuiten, zowel bij de aanbieder als bij de klant. Daarom wordt in dit artikel onderzocht welke factoren de keuze voor klantsturing beïnvloeden, welke varianten er zijn, en hoe invloed van de klant vorm kan krijgen.

Klantsturing en 'customization' in het internettijdperk

Klantsturing is op zichzelf niet nieuw. Een schoolvoorbeeld van klantsturing is de klassieke aanbesteding van bijvoorbeeld infrastructurele projecten. De klant (denk aan Rijkswaterstaat) definieert een Programma van Eisen en een bestek. De klant speelt hier zonder meer de hoofdrol. In andere gevallen werken bedrijven en klanten samen, bijvoorbeeld bij het ontwerpen van een huis of het samen ontwikkelen van producten (co-development). Wanneer dit leidt tot specifieke aanpassingen van het product aan behoeften van de klant, noemen we dat 'customization'. 'Customization' betekent niet per definitie dat de klant ook direct invloed heeft, zoals in het geval van medische zorg blijkt. Omgekeerd leidt klantinvloed niet altijd tot 'customization'. Het kan immers ook gericht zijn op de productspecificaties in het algemeen.

Internet heeft aan klantsturing en 'customization' een enorme impuls gegeven. Een voorbeeld is het verschijnsel 'crowdsourcing'³, waarbij een onder-

neming ideeën uit de 'webcommunity' verzamelt en toepast in zijn productontwerpen of technologie, zoals Boeing deed bij het ontwerpen van een vliegtuig. De 'crowd' omvat behalve klanten ook andere soorten geïnteresseerden. Vele ondernemingen passen deze strategie inmiddels toe, bijvoorbeeld Microsoft en Sun (software), Compiere (ERP en CRM), YourEncore (gepensioneerde onderzoekers in R&D), Innocentive (open R&D) en Brewtopia (gepersonaliseerd bier). De filosofie achter 'crowdsourcing' is dat je in korte tijd en zonder veel kosten een enorme hoeveelheid bruikbare ideeën ontvangt. Echter, 'crowdsourcing' leidt wel tot beïnvloeding van innovatietrajecten door groepen geïnteresseerden, maar de aanbieder neemt de beslissingen, en het leidt nog niet tot maatwerk.

Een bedrijf kan ook met behulp van internet de relatie met de klanten vernieuwen. Zo kennen we gepersonaliseerde radiostations (MyBBCRadiostation) en betreft de kledingfabrikant Threadless zijn klanten via internet bij het ontwikkelen van kleding. Maatwerk zonder zelf iets te maken vinden we bij Zafu.com, waar een 'perfect match' gemaakt kan worden tussen klantwensen en productkenmerken van honderden bestaande jeansmodellen. De klantwensen worden op de website geïnventariseerd met gestandaardiseerde vragen over lichaamsmaten en stijlvoorkeuren. Deze en talloze andere voorbeelden rechtvaardigen de stelling dat er sprake is van structurele veranderingen in markten, in het bijzonder in de relatie tussen aanbieders en klanten. Deze veranderingen zijn echter zeer gevarieerd. Dit laten wij zien door twee zaken nader te analyseren:

- de elementen in de waardeketen die zich lenen voor klantsturing; 'customization' speelt hier een sleutelrol.
- de mate van invloed van de klant en de wijze waarop die gestalte krijgt.

Wij veronderstellen dat de keuzen die aanbieders en klanten op deze punten maken, afhangen van de waardecreatie die in hun ogen daarvan het gevolg is.

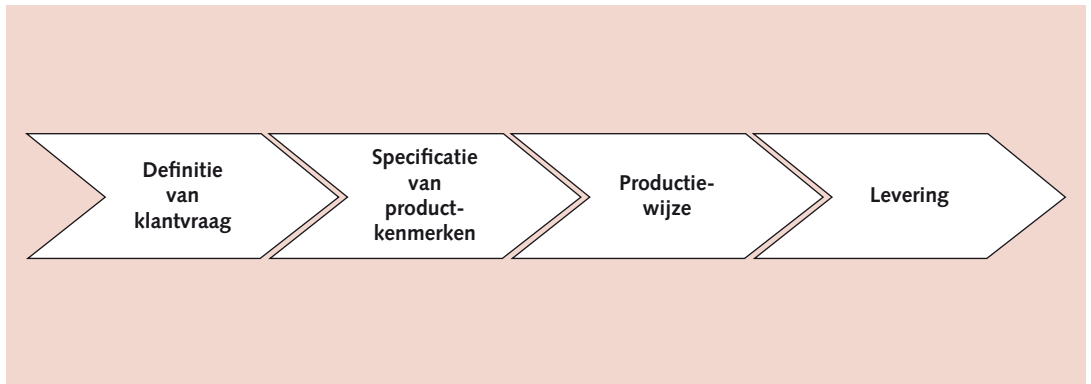
Elementen in de waardeketen

De waardeketen omvat alle activiteiten waarin een door de klant gewenst product wordt ontworpen, gemaakt, geleverd en onderhouden. Wij focussen op vier activiteiten die voor de klant kunnen bijdragen tot toegevoegde waarde: de definitie van de klantvraag, de specificatie van de productkenmerken, de wijze van produceren en de levering (zie figuur 1).

2. P.T. Kidd 'Next Generation Manufacturing Enterprise Modé', www.cheshirebenbury.com/agility/ngmemodel.html, 2000.

3. Jeff Howe, 'Crowdsourcing', www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html, juni 2006.

Figuur 1. De waardeketen



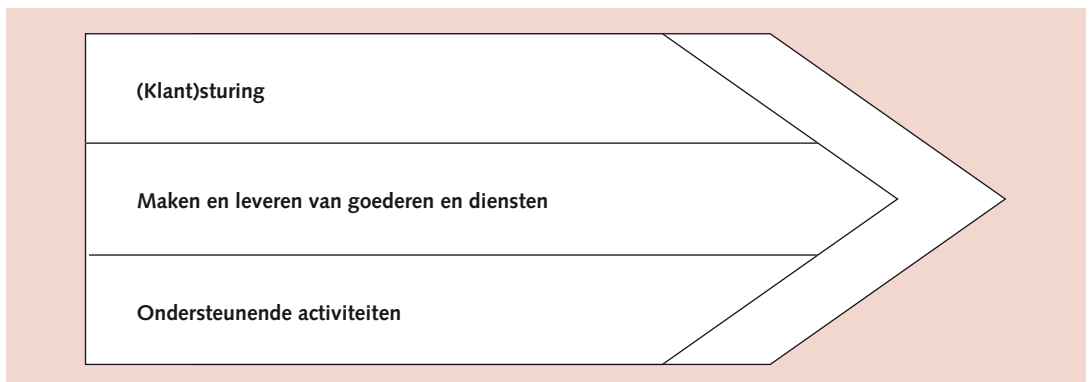
Wij gebruiken het begrip ‘waardeketen’ niet precies zoals het door Porter is bedacht en algemeen bekend is geworden.⁴ Porter legt het accent op het fysieke proces waar een product doorheen gaat, beginnend bij de grondstoffen en eindigend bij de service. De definitie van de klantbehoeften en de specificatie van de productkenmerken maken geen deel uit van het waardeketenmodel van Porter, maar zitten bij hem in het voorafgaande strategieproces. Naar onze mening is het definiëren van de klantvraag – zowel op individueel niveau (‘customization’) als op collectief niveau (algemene productkenmerken) - van cruciaal belang als activiteit die bijdraagt tot waardecreatie. Daarom is het logischer deze sturing (door de klant én door anderen) te beschouwen als een onderdeel van de waardeketen (zie figuur 2).

Definitie van de klantvraag

Het beginpunt van de waardecreatie ligt dus bij de definitie van de klantbehoefte of klantvraag. Vaak heeft de klant helemaal niet de kans om *zijn* vraag

te specificeren. De aanbieder (verkoper) zal zich eerder afvragen welk bestaand product het beste bij de wensen van de klant past, dan hoe het product eruit zou moeten zien om bij diens wensen te passen. Daarbij speelt een rol dat de aanbieder vaak meer verstand van zaken heeft dan de klant en daarom ook een product zal adviseren dat het dichtst bij die behoeften ligt. Zo zien we dat zorgverleners, ICT-deskundigen, architecten, financiële instellingen, kleermakers en advocaten in hoge mate het definiëren van de klantbehoefte van de vrager overnemen. Dat kan in de kosten-batenafweging van de klant positief uitvallen, omdat de aanbieder als expert wordt gezien. Er zijn echter minstens twee redenen waarom de klant een meer actieve rol kan gaan spelen: hij kan twijfels hebben of de aanbieder zijn behoeften en belangen wel voldoende herkent, en hij kan zelf beter geïnformeerd (deskundig) raken, onder meer door de abundante informatie op internet. Per saldo lijkt het erop dat klanten meer greep willen houden op de definitie van hun behoeften.

Figuur 2. Klantsturing is een element van de waardeketen



4. M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

Specificatie van de productkenmerken

'Product' moet hier ruim worden opgevat, en omvat bijvoorbeeld ook gebruiksaanwijzingen, accessoires, service en dergelijke. Er zijn in principe twee wegen om klantwaarde te maximaliseren: inspelen op individuele klantwensen door 'customization' (maatwerk) of het ontwerpen van standaardproducten die aansluiten bij de wensen van zoveel mogelijk klanten (denk aan doe-het-zelf-artikelen of spaarlampen). Voorbeelden als audio- en videoapparatuur of auto's maken echter duidelijk dat een grote variatie in het aanbod van standaardproducten de behoefte aan echt maatwerk beperkt. Belangrijk is verder dat er tussen de twee genoemde vormen allerlei min of meer *gestandaardiseerde* mogelijkheden zijn om in te spelen op *specifieke* klantwensen. Oftewel: 'customization' kan gestandaardiseerd worden. Dit leidt tot de volgende typologie van vormen van maatwerk:

- Volledige standaardisatie: het product is uniform en bevat geen aanpassingsmogelijkheden. Het aanbod van gestandaardiseerde producten kan toch gevarieerd zijn.
- Regelbare standaardproducten: het product is uniform, maar bevat regelbare elementen, bijvoorbeeld een bureaustoel die naar behoefte ingesteld kan worden.
- Standaardproducten waarin naar keuze standaardmodules kunnen worden opgenomen: bijvoorbeeld een auto waarin men verschillende motoren en accessoires kan kiezen.
- Cascoproducten waarbinnen maatwerk op klant-specificatie mogelijk is, bijvoorbeeld het naar individuele wensen afwerken van een casco-woning of plezierjacht.
- Volledig maatwerk, waarbij veelal wel standaardtechnieken worden toegepast, zoals kunstwerken of maatkleding.

Het is van belang op te merken, dat bij elk van deze vormen van productaanpassing op een of andere manier klantinvloed mogelijk is. Echter: naarmate de klantwensen op een hoger aggregatieniveau in producteigenschappen worden vertaald, zal de klantinvloed een andere vorm hebben. Op collectief niveau vinden we bijvoorbeeld marktonderzoek en klantenpanels, op individueel niveau vinden we directe interactie tussen klant en aanbieder of directe individuele sturing door de klant. De weg die aanbieders en vragers volgen om klantinvloed mogelijk te maken, zal uiteindelijk bepaald worden door hun perceptie van baten en kosten. ICT kan

helpen de baten te vergroten en de kosten te verminderen.

Productiewijze

Het derde element in de waardeketen is de productiewijze, met name de toegepaste techniek en de inzet van mensen en middelen. Dit lijkt op het eerste gezicht een aangelegenheid van de aanbieder. Technologie, kapitaalgoederen, competenties en medewerkers kunnen niet zomaar 'gestuurd' worden door de klant. Toch kunnen deze zaken relevant zijn voor zijn kosten-batenbalans. Een toegepaste techniek kan bijvoorbeeld gevolgen hebben voor de inzetbaarheid, het gebruik en de levensduur van het product, het milieu en de compatibiliteit met andere producten. Onder de noemer 'inzet van mensen en middelen' kan de reactiesnelheid van de aanbieder van belang zijn, of de deskundigheid en omgangsvormen van de medewerkers die een opdracht uitvoeren. Ook criteria van duurzaamheid (milieuvriendelijkheid, het niet uitbuiten van mens en ecologie) worden voor klanten steeds belangrijker. Denk aan het actuele voorbeeld van cacao-producten. Extra kosten die alternatieve productiewijzen met zich meebrengen, worden uiteraard meegenomen in de kosten-batenafweging.

Zelfs in vergaande vormen van 'customization' werkt de aanbieder meestal toch met een beperkte verzameling standaardtechnieken. Klantinvloed zal dan ook meestal op collectief niveau plaatsvinden. Waar de technologie minder investeringen vergt of gemakkelijk variatie toestaat (bijvoorbeeld consultancy), ontstaan meer mogelijkheden tot klantsturing.

Levering

Ook de levering, de manier waarop het product of de dienst 'bij de klant komt', kan bijdragen tot waardecreatie. Denk aan de levering van onderdelen aan een autofabriek of het opleveren van bouwtekeningen door de architect. 'Op tijd zijn' is primair van belang, omdat de klant het product meestal moet inpassen in activiteiten of bedrijfsprocessen. Ook snelheid, flexibiliteit en dergelijke zijn van belang. Interne bedrijfsprocessen en levering moeten goed op elkaar aansluiten, maar ook snel aangepast kunnen worden. Kosten of technische beperkingen kunnen het op dit punt moeilijk maken om optimaal in te spelen op klantwensen, een reden te meer

Klantsturing verhoogt de waarde van het aanbod voor de klant en dus ook voor de aanbieder

voor de klant om er invloed op te willen uitoefenen. Factoren die voor klanten vaak van belang zijn, zijn de kwaliteitscondities waarin het product geleverd wordt (verpakking, versheid, temperatuur) of aanvoerspecificaties die van belang zijn voor de verwerking van het product (denk aan beton en staal in de bouw, of water in de chemische industrie). Ook informatie over de voortgang van het leveringsproces (de logistieke stroom) wordt vaak van groot belang geacht. Het levert klantwaarde op als de klant zelfstandig (zonder interactie met de leverancier) deze informatie kan bereiken. Dat stelt eisen aan de informatiesystemen, en aan de koppeling daarvan met de overige elementen van de waardeketen.

De invloed van de klant

Het is lastig objectief vast te stellen hoeveel invloed een klant nu precies heeft. De vraag op welk aggregatieniveau (standaard of 'customized') de klant invloed kan uitoefenen, zegt nog weinig over de sterkte van die invloed. Het kan veel of weinig zijn, maar de aanbieder behoudt altijd een belangrijk deel van de invloed. Wij beschrijven de mate van invloed van de klant daarom als een verdeling van de invloed tussen aanbieder en klant. Nu is de werkelijkheid ingewikkelder dan deze tweedeling suggereert: zo kan de klant een consument of een bedrijf zijn, is er veelal onderscheid tussen de koper en de feitelijke gebruiker, neemt het management strategische beslissingen terwijl het klantcontact plaatsvindt op lager niveau, stellen regelgevers eisen en grenzen, enzovoort. Ter wille van de eenvoud onderscheiden wij drie hoofdvormen van invloedsverdeling:

- a Overwegende invloed van de aanbieder
- b Gemengde invloed
- c Overwegende invloed van de vrager

De tweede vorm moet echter onderverdeeld worden in twee subtypen. Gemengde invloed kan betekenen dat vrager en aanbieder beiden op specifieke punten overwegende invloed hebben, of dat er sprake is van interactie waarin 'gezamenlijk' beslissingen worden genomen. Het eerste type noemen we 'verdeeld' (type b1), het tweede type 'interactief' (type b2). Of er sprake is van overwegende invloed is vaak niet gemakkelijk vast te stellen. Het gaat vooral om de vraag wie feitelijk een knoop doorhakt. Daarmee is nog niet gezegd of dat in overeenstemming is met wat de klant wil, of het meer of minder is dan voorheen, of het zichtbaar effect heeft, enzovoort. Over dit punt is de discussie bepaald nog niet gesloten. Voor ons betoog gaat het om de vraag hoe de invloedspatronen samenhangen met de verschillende elementen in de waardeketen, en welke trends

zich daarin voordoen. Als we kijken naar de vier hoofdschakels in de waardeketen kunnen we stellen dat vrijwel alle combinaties voorkomen. In figuur 3 staan voorbeelden. Het gaat hier meer om het illustreren van de bruikbaarheid van het beschrijvingskader, dan om de vraag of alle voorbeelden precies juist zijn ingedeeld.

In de schakel 'definitie van de klantvraag' hebben de aanbieders vaak de meeste invloed. Denk aan fabrikanten van meubels of keukenapparatuur. Klanten kunnen in het proces van productontwerp en/of productvernieuwing een rol spelen in gebruikerspanels. De klant kan zijn behoeften alleen meewegen in zijn koopbeslissing, niet in het productontwerp. Bij een medisch consult levert de klant informatie, maar ligt de regie bij de specialist. Bij het onderhoud aan huishoudelijke apparatuur bepaalt de aanbieder meestal wat er moet gebeuren, zeker bij planmatig onderhoud. De rol van de gebruiker is iets groter bij storingsonderhoud. Hij kan dan aangeven dat hij een servicebeurt wenst en wat er moet worden opgelost. Bij sommige apparaten zit een diagnose-unit ingebouwd waardoor de aanbieder in feite de vrager een diagnose-instrument in handen geeft. Het bestellen van producten op internet lijkt daarop: de klant zoekt zelf uit wat hij nodig heeft, aan de hand van een checklist of een 'wizard' die helpt om zijn behoeften systematisch in kaart te brengen. In de consultancy en de advocatuur heeft de klant veel meer invloed op de definitie van zijn behoefte. Dit vereist directe interactie. Toch kan de expertise van de aanbieder hier voor flink wat overwicht zorgen. Bij het oogsten van agrarische producten of het aanbesteden van infrastructurele projecten speelt de opdrachtgever de hoofdrol.

In de tweede schakel, het bepalen van de producteigenschappen, is de invloed van de klant doorgaans niet groter dan bij het bepalen van zijn behoefte. Kleiner kan wel. Oftewel: de aanbieder bouwt voort op het beeld dat hij heeft gekregen van de klantbehoefte. Soms staat dat beeld al op voorhand vast, soms wordt het steeds opnieuw gedefinieerd. En als de klant invloed heeft op het definiëren van zijn behoefte, dan kan hij ook invloed hebben op de definitie van de productkenmerken. Bij het bestellen van producten en diensten via internet definieert de klant zijn behoeften en daarmee indirect de productkenmerken, want dat zit ingebouwd in het format van de aanbieder. Veel interactie is er niet; vandaar de typering 'verdeelde invloed'. Bij de aanbesteding van een infrastructureel project heeft de klant de meeste invloed.

Figuur 3. Invloed van klanten en aanbieders op elementen in waardeketen; enkele voorbeelden

	Definitie Klantbehoefte	Definitie Productkenmerken	Definitie Productiewijze/ werkwijze	Definitie Leverings- eisen
a. Overwegende invloed aanbieder	<ul style="list-style-type: none"> • Keukenapparatuur • Hulp door medisch specialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Keukenapparatuur • Hulp door medisch specialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Keukenapparatuur • Hulp door medisch specialist • Service huishoudelijke apparatuur • Uitvoering infrastructureel project • Producten/diensten via internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Keukenapparatuur • Hulp door medisch specialist • Producten/diensten via internet • Verdediging door advocaat
b1. Verdeelde invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Service huishoudelijke apparatuur • Producten/diensten via internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Service huishoudelijke apparatuur • Producten/diensten via internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdediging door advocaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicebeurt Miele (vrager bepaalt tijdstip, Miele bepaalt monteur)
b2. Interactieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpak organisatieverandering • Verdediging door advocaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpak organisatieverandering • Verdediging door advocaat • Oogst agrarische producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpak organisatieverandering • Oogst agrarische producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Service huishoudelijke apparatuur • Oplevering infrastructureel project • Aanpak organisatieverandering • Oogst agrarische producten
c. Overwegende invloed vrager	<ul style="list-style-type: none"> • Oogst agrarische producten • Aanbesteding infrastructureel project 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding infrastructureel project 		

Het derde element in de waardeketen, het beslissen over de werkwijze of technologie, wordt vrijwel altijd gedomineerd door de aanbieder. Binnen het domein van de industriële productie bepalen de toegepaste technologie en de fysieke inrichting van de productiefabrikanten hoe het product tot stand komt. Ook al had de klant invloed op de productspecificaties, dat geldt toch meestal niet voor de technologie of het productieproces. Alleen wanneer productkenmerken of het resultaat van de dienstverlening direct beïnvloed worden door de werkwijze, is klantinvloed weer van belang voor het creëren van klantwaarde, en wordt deze dus toegepast. Zo overlegt de boer met de loonwerker over de wijze waarop de oogst wordt binnengehaald. De advocaat overlegt met de cliënt over de wijze van verdediging, maar hij bepaalt zelf zijn werkwijze.

De eisen die gesteld worden aan de levering van goederen en diensten, kunnen voor de klant heel belangrijk zijn. Kenmerken van de levering zijn vaak sterk gekoppeld aan de productiewijze, zoals in het geval van dienstverlening. Verder gaat het hoofdzakelijk om plaats en tijdstip van levering. De aanbieder kan ten aanzien van de wijze van levering nog steeds een beslissende invloed hebben,

bijvoorbeeld wanneer de klant simpelweg te horen krijgt wanneer de goederen geleverd worden. Het is echter meer gebruikelijk hierover te overleggen, omdat de kosten hiervan al snel wegvallen tegen de hogere kosten van mislukte levering. Het is echter ook mogelijk deze invloed te verdelen tussen aanbieder en vrager. Een voorbeeld is Miele die de klant zelf laat kiezen op welk tijdstip er een monteur moet komen, terwijl Miele de rest van de serviceplanning bepaalt.

Invloed van de klant en customization

De aard en mate van klantinvloed heeft te maken met de aard en mate van 'customization'. Immers: bij standaardisatie hoeft niet naar individuele behoeften en wensen gekeken te worden. Waar individuele wensen en behoeften een rol spelen, kan de invloed weer op verschillende manieren verdeeld zijn. Zie figuur 4.

Bij volledige standaardisatie heeft klantinvloed alleen maar zin op geaggregeerd niveau. Dat geldt ook voor 'customization' door middel van standaardisatie. Alleen zal dan (toegespitst op het productontwerp) meer aandacht besteed moeten worden aan de variatie in behoeften en wensen in de klantengroep. Dit

Figuur 4. Invloed van de klant en customization

	Volledige standaardisatie	Standaardproducten, regelbaar en modulair	Casco + maatafwerking	Volledig maatwerk
a. Overwegende invloed aanbieder	• Komt veel voor	• Komt veel voor	• Indien variaties op casco gering zijn	• Soms bepaalt aanbieder aard van maatwerk: medisch specialist
b1. Verdeelde invloed	• N.v.t.	• Productontwerp staat vast, klant kiest maten en modules • Komt veel voor op internet: alle regelbare componenten zijn gestandaardiseerd	• Aanbieder bepaalt (eisen) casco, klant vult autonoom in. Niet interactief, dus moet afwerking in format passen (bijv. eigen foto moet JPG zijn).	• Onwaarschijnlijk
b2. Interactieve invloed	• Op geaggregeerd niveau: klantenpanels e.d.	• Ondersteuning klant bij 'instellen' dan wel keuze van modules	• Meest van toepassing bij maatafwerking: overleg tussen aanbieder en klant	• Moderne vormen van aanbesteding
c. Overwegende invloed vrager	• N.v.t.	• N.v.t.	• Ja, t.a.v. eisen afwerking en instemming met voorstellen van aanbieder	• Klassieke aanbesteding

kan sterk interactief gebeuren, zoals het eerder genoemde voorbeeld van Threadless aantoont. In het voorbeeld van Zafu bestaat de business uit het matchen van bestaande standaardbroeken en behoeften van klanten. De grote variatie in standaardproducten

Als bedrijven kansen laten liggen om klantwaarde te vergroten door klantsturing, kan dat concurrentienadeel betekenen

bij de aanbieder. In andere voorbeelden wordt wel klanteninformatie gebruikt om het product enigszins op maat te maken. Zie kolom 2 en 3, waarbij overwegend sprake is van verdeelde invloed. Gestandaardiseerde aanpassingsmogelijkheden maken efficiënte 'customization' mogelijk. Het zou het meest efficiënt zijn als de klant hierin geheel zelfstandig zijn weg zou kunnen vinden. Echter, het product kan door deze aanpak zo complex worden dat interactie nodig is om de klant te helpen om de instellingen of modules te vinden die het beste passen bij zijn behoefte.

Kolom 4 maakt duidelijk dat ook bij volledig maatwerk de aanbieder toch sterk kan domineren: bijvoorbeeld de medisch specialist. In het algemeen vereist maatwerk echter interactie. De situatie dat de aan-

bieder en de klant beiden autonoom kunnen beslissen op onderdelen, komt dus weinig of niet voor.

Wijze van interactie

In het voorgaande is gebleken dat er verschillende manieren zijn waarop aanbieders en klanten met elkaar communiceren en al dan niet gezamenlijk beslissingen nemen. Voor alle elementen van de waardeketen geldt, dat naarmate de klant op een hoger aggregatieniveau invloed kan uitoefenen, het verhaal van de individuele klant minder ter zake doet. Op dit collectieve niveau kunnen 'survey'-achtige vormen van informatieverzameling toegepast worden, verwant aan het traditionele marktonderzoek. Klantpanels zijn interactiever om de samenhang in het verhaal beter te zien, maar het gaat niet om de individuele klant. 'Customization' in de vorm van regelmogelijkheden en modules vereist meer aandacht voor de variatie binnen de klantengroep en dat kan meer verdieping en dus meer interactie vragen. We hebben echter gezien dat meer 'customization' niet altijd meer invloed van de klant betekent.

Gegeven het criterium van netto waardecreatie kan men stellen dat klantsturing via 'customization' kan leiden tot hogere klantwaarde, maar dat wel de kosten (in ruime zin) meegewogen moeten worden. Directe interactie is zelf ook een kostenfactor, vooral vanwege de tijd die het kost. Verder speelt de des-

kundigheid van de aanbieder tegenover die van de klant veelal een grote rol. Hedendaagse trends, waarin vooral internet een sleutelrol speelt, tonen aan dat juist de moderne ICT mogelijkheden creëert om de interactie tussen aanbieder en klant binnen redelijke grenzen van efficiency te verbreden en verdiepen, terwijl het deskundigheidstekort van de klant gedeeltelijk ondervangen wordt door geprogrammeerde diagnose- en selectiesystemen. Tevens maakt ICT nieuwe vormen van productdifferentiatie mogelijk, zodat efficiënter op wensen tot maatwerk ingespeeld kan worden. Kortom: klantsturing biedt aanzienlijk meer mogelijkheden dan in de afgelopen decennia om bij te dragen aan hogere klantwaarde.

Tot slot

'Customization' kan steeds meer gestandaardiseerd worden en klanten weten steeds beter wat mogelijk is. Dit vergroot de mogelijkheden om klanten mee te laten sturen in de waardeketen. Als bedrijven deze kansen om klantwaarde te vergroten laten liggen, kan dat concurrentienadeel betekenen. Toch kan het gebeuren dat organisaties liever vasthouden aan oude praktijken vanwege gedane investeringen, traditionele denkbeelden over het beheersen van alle bedrijfsprocessen, of het vermijden van onzekerheden en risico's. Wanneer men echter klantwaarde wil blijven bieden die aansluit bij de mogelijkheden van deze tijd, is verandering van denkbeelden en bedrijfsprocessen onvermijdelijk.