DUTCH CUSTOMER PERFORMANCE INDEX
HET NIEUWE METEN VAN KLANTPRESTATIES

Tekst Jelle Bouma, Marnix Bügel, Peter Verhoef, Toon Alleman, Thorsten Wiesel en Tryntsje Wesselius

DCPI-BEDRIJVEN EN STEEKPROEF
Voor de start van de officiële meting is een pre-test gedaan onder 400 klanten in de bankensector. Op basis van deze test is de vragenlijst om bovengenoemde componenten (constructen) te meten uitgebreid getest en aangepast. Zowel de V2C- als V2F-dimensie zijn gevalideerd met behulp van reliability-, correlatie- en factoranalyse. De DCPI is gemeten onder ruim 4.000 klanten van de 80 grootste dienstverlenende bedrijven van Nederland. De 80 bedrijven zijn ingedeeld in zeven hoofdsectoren en 16 subsectoren. Deze indeling heeft plaatsgevonden op basis van branchecode. De hoofdsectoren zijn: energie, financiële dienstverlening, reizen, retail, supermarkten, telecom en vervoer.

De Dutch Customer Performance Index (DCPI) meet klantprestaties. Deze index steunt op twee belangrijke pijlers: de aan de klant geleverde waarde en de hieruit resulterende waarde voor het bedrijf. Bij de eerste bepaling van de DCPI bleek dat Ikea relatief de beste klantprestatie levert, op de voet gevolgd door Bol.com, Univé en de Rabobank.

Veel bedrijven meten tegenwoordig allerlei indicatoren om hun klantprestaties vast te stellen. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw was vooral klanttevredenheidsonderzoek populair. Steeds meer bedrijven (zoals Philips en ING) richten zich nu op de meting van NPS (Net Promoter Score), die zich vooral richt op het aanbevelingsgedrag van klanten. Ondanks dat deze metingen nuttig zijn, richten ze zich maar op een beperkt onderdeel van de klantprestaties.

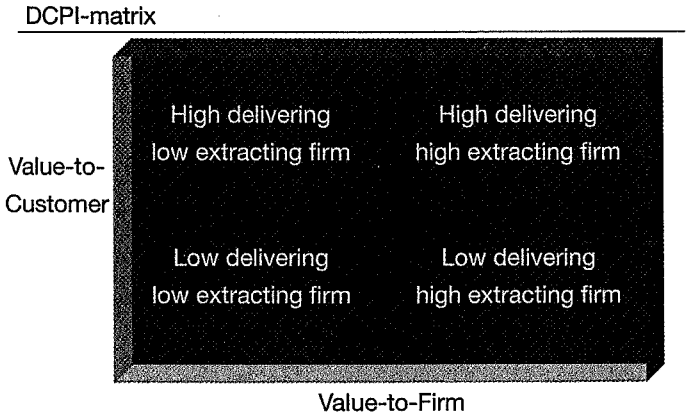
Twee perspectieven

Klantprestaties kunnen vanuit twee perspectieven worden beschouwd (zie figuur 1):
1. de geleverde waarde van bedrijven richting de klant: Value-to-Customer (V2C)
2. de daaruit resulterende toekomstige waarde voor het bedrijf: Value-to-Firm (V2F).

Beide dimensies (zie kader 'Samenstelling en meting DCPI') hebben invloed op de waarde van het bedrijf. Zoals uit figuur 1 blijkt, kunnen bedrijven in vier categorieën worden ingedeeld. Zo kan een bedrijf wel goed in staat zijn om waarde te creëren voor klanten, maar kan het deze niet goed omzetten in langetermijnwaarde voor het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld komen door heftige prijsconcurrentie. Andersom kan een bedrijf goed in staat zijn om waarde te generen voor het bedrijf, maar verwaarloost het de klant. Dit kan bijvoorbeeld in markten met zeer hoge switchkosten. Klanten zullen daar niet snel van bedrijf veranderen. Op korte termijn kan dit goed werken, maar op lange termijn ontstaan hier problemen. Het bedrijf dat in staat is om de waardecreatie bij consumenten om te zetten in de waarde voor het bedrijf levert volgens dit figuur de klantprestatie.

Dutch Customer Performance Index

Om het gedachtegoed zoals weergegeven in figuur 1 goed vorm te geven, is de Dutch Customer Performance Index (DCPI) ontwikkeld door het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen, Metrixlab en MIcompany.
Deze index meet de klantprestaties van de 80 grootste dienstverleners van Nederland verdeeld



Figuur 1. DCPI-matrix

over zeven sectoren. De DCPI is bedoeld voor (financieel) analisten, managers en wetenschappers om de klantprestaties van bedrijven systematisch te kunnen volgen en te vergelijken met andere bedrijven. In de DCPI wegen de V2C- en V2F-dimensie even zwaar. Het gemiddelde van beide dimensies vormt uiteindelijk de DCPI.

Scores Nederlandse bedrijven

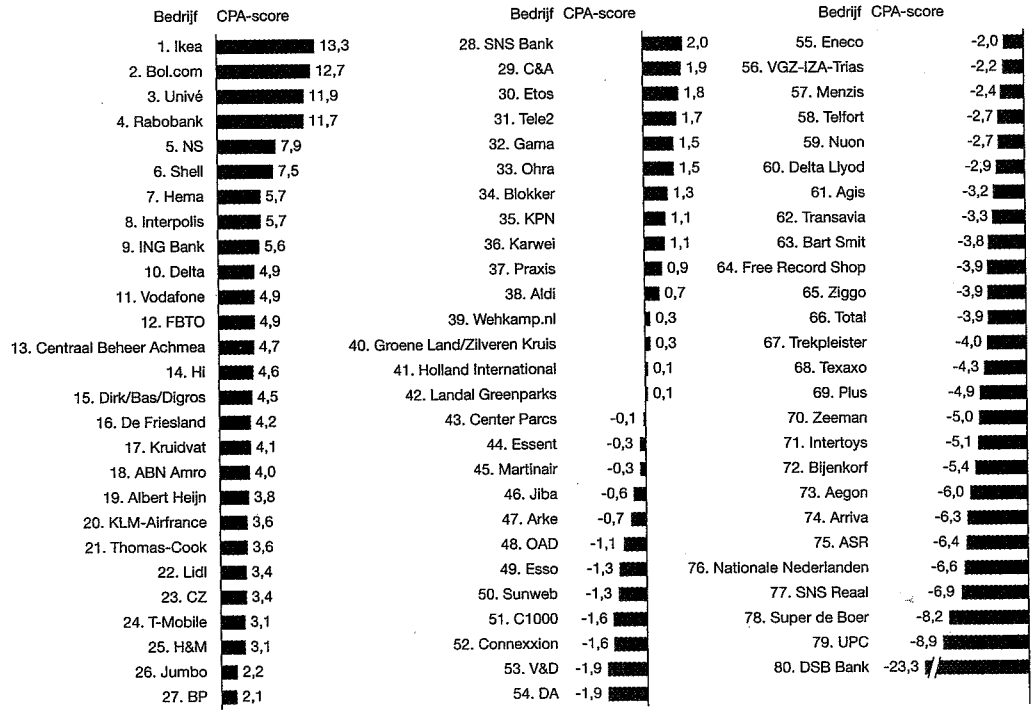
Om de bedrijven onderling te vergelijken, worden de prestaties van bedrijven vergeleken met de prestaties van de directe concurrenten in een subbranche. Deze vergelijking gebeurt door de DCPI van het bedrijf te vergelijken met de gemiddelde DCPI in de subbranche. Het verschil tussen beide vormt de Customer Perfomance Award-score (CPA-score). In figuur 2 zijn de CPA-scores van de 80 grootste dienstverlenende bedrijven van Nederland weergegeven. Ikea heeft de hoogste score op de voet gevolgd door Bol.com, Univé en de Rabobank. Opvallend is dat na deze vier een duidelijke trendbreuk zichtbaar is. We zouden deze groep dan ook als de 'customer champions league' van Nederland kunnen omschrijven.
Het valt op dat de bedrijven in de customer champions league zich alle onderscheiden in hun eigen categorie ten aanzien van de wijze van klantbediening. Zowel Ikea als Bol.com hebben de klantbediening in hun eigen categorie revolutionair veranderd. Univé en Rabobank onderscheiden zich in de bediening doordat ze letterlijk dicht bij de klant staan. Ze spelen in tegenstelling tot hun veelal centraal georganiseerde concurrenten een lokale rol. Opvallend is verder de vijfde plaats van de Nederlandse Spoorwegen. Deze positie komt niet alleen naar voren in de totale DCPI maar ook in de afzonderlijke componenten. Zo heeft de NS ook de vijf na hoogste gemiddelde NPS-indicator (zie figuur 3), een Kritische Performance Indicator (KPI) die vaak in de top van bedrijven als belangrijk wordt ervaren. De laagste CPA-scores zijn voor DSB Bank en UPC. Verder valt in de onderste regionen op dat zich daar vier intermediaire verzekeraar bevinden, te weten: Aegon (73), ASR (75), Nationale Nederlanden (76) en Reaal (77). De lage scores van deze intermediairs worden gedreven door een lage V2C- en een lage V2F-component. De Value-To-Customer wordt op zijn beurt weer gedreven door een lage waardering voor de relatie met de verzekeraars (de Relationship Equity). En het is nu juist deze factor die door klanten in de verzekeringsbranche als het allerbelangrijkst wordt ervaren. De lage Value-To-Firm wordt niet zozeer gedreven door lagere bestedingen maar vooral door een lage retentie en NPS van de intermediairs.

Het belang voor consumenten van de V2C-componenten per sector

Een belangrijk inzicht uit het onderzoek is het belang van de verschillende meegenomen V2C-componenten. Op basis van dit inzicht kunnen bedrijven kijken waarop ze moeten excelleren in verschillende sectoren.
Het belang van de V2C-componenten blijkt sterk per sector te verschillen (zie figuur 4). Relationship Equity (RE) is niet alleen bij algemene verzekeraars de belangrijkste component, maar ook bij nutsbedrijven, vliegtuigmaatschappijen, telecombedrijven, drogisterijen, kledingzaken en warenhuizen. De Value Equity (VE) is het belangrijkst in de oliebranche, de supermarktbranche en bij muziek-, boek- en speelgoedwinkels (MBS). >

JAARLIJKSE METING
De meting van de DCPI zal jaarlijks worden uitgevoerd. Deze metingen zijn te volgen op de speciale website: www.dcpi.nl. Hierdoor ontstaat er op termijn een longitudinale openbare meting van klantprestaties. Het over de tijd volgen van de klantprestaties biedt veel mogelijkheden voor marketeers om hun klantprestaties te verbeteren en voor marketinganalisten om meer klantinzichten te verschaffen. Bedrijven kunnen op deze manier kijken hoe ze scoren tegenover concurrenten en of ze hun prestaties over de tijd verbeterd hebben. Daarnaast biedt het onderzoek ook concrete handvatten om de DCPI verder te verbeteren. Zo blijkt dat banken vooral moeten werken aan hun merk, terwijl voor supermarkten de prijs-waardeverhouding essentieel is. De volgende meting vindt plaats in het najaar van 2010. Op basis van deze meting ontvangt het bedrijf met de hoogste relatieve score in zijn categorie de Customer Performance Award 2011. De resultaten zullen in 2011 worden onthuld in een van de eerste nummers van Tijdschrift voor Marketing.

Zowel Ikea als Bol.com hebben de klantbediening in hun eigen categorie revolutionair veranderd.



Figuur 2. De CPA-scores van de 80 grootste dienstverleners van Nederland

Mate van aanbeveling Nederland (Gemiddeld NPS cijfer (0-10))*

Bedrijf	NPS indicator	Bedrijf	NPS indicator	Bedrijf	NPS indicator
1. Ikea	8,13	28. Albert Heijn	6,75	55. Agis Zorgverzekeringen	5,93
2. Thomas Cook	7,56	29. CZ	6,73	56. ING Bank	5,82
3. Lidl	7,47	30. Arriva	6,73	57. Kruidvat	5,80
4. KLM-Airfrance	7,46	31. Interpolis	6,64	58. Telfort	5,78
5. NS	7,45	32. Gamma	6,58	59. Shell	5,76
6. Landal Greenparks	7,41	33. V & D	6,57	60. Super de Boer	5,75
7. Hema	7,36	34. Karwei	6,57	61. Ziggo	5,70
8. Jumbo	7,28	35. Bijenkorf	6,51	62. Bart Smit	5,66
9. Jiba	7,25	36. Hi	6,50	63. ABN Amro	5,65
10. Dirk/Bas/Digros	7,22	37. FBTO	6,49	64. Etos	5,63
11. Aldi	7,11	38. Praxis	6,47	65. BP	5,57
12. Connexxion	7,10	39. Centraal Beheer Achmea	6,47	66. Intertoys	5,54
13. Martinair	7,09	40. Wehkamp.nl	6,46	67. Delta Lloyd	5,47
14. Center Parcs	7,07	41. Zeeman	6,44	68. DA	5,27
15. Bol.com	7,05	42. Groene Land/Zilveren Kruis	6,41	69. Free Record Shop	5,26
16. OAD	7,04	43. Tele2	6,37	70. Total	5,22
17. Univé	7,02	44. Vodafone	6,36	71. Esso	5,22
18. Holland International	7,01	45. C1000	6,34	72. SNS Bank	5,11
19. Sunweb	6,99	46. Nunon	6,22	73. Texaco	5,09
20. De Friesland	6,98	47. PLUS	6,15	74. Nationale Nederlanden	5,02
21. Transavia	6,97	48. Eneco	6,10	75. Trekpleister	4,93
22. Delta	6,95	49. VGZ-IZA-Trias	6,10	76. ASR	4,79
23. H&M	6,94	50. Ohra	6,06	77. UPC	4,78
24. Rabobank	6,91	51. Menzis	6,01	78. Aegon	4,77
25. Arke	6,89	52. Essent	6,00	79. SS Reaal	4,74
26. C&A	6,88	53. T-Mobile	5,97	80. DSB Bank	1,76
27. Blokker	6,76	54. KPN	5,96		

* De NPS Indicator is het gemiddelde cijfer tussen 0 en 10 van de officiële NPS aanbevelingsvraag. We hebben ervoor gekozen dit gemiddelde cijfer te laten zien in plaats van de officiële NPS-berekening: het percentage mensen dat een 9 of een 10 gegeven heeft minus het percentage mensen dat een cijfer tussen 0 en 6 gegeven heeft.

Figuur 3. De NPS-indicator van de 80 grootste dienstverleners van Nederland

Emoties zijn de belangrijkste componenten in de reisbranche.

Wat deze branches gemeen hebben, zijn weinig onderscheidende producten. Een dvd bij de Free Record Shop is immers niet anders dan bij Bol.com. Wat verder in deze branches opvalt is dat VE belangrijker is dan alleen prijs. Concurreren op sec de prijs is in deze branches dan ook een weinig zinvolle strategie. Emoties zijn de belangrijkste componenten in de reisbranche. Negatieve emoties hebben een groot effect op reisorganisaties, terwijl juist de positieve emoties het belangrijkste zijn bij vakantieparken. Het merk (Brand Equity) is het belangrijkste voor de waarde die klanten ervaren in vier van de 16 subsectoren, te weten bij de banken, zorgverzekeraars, in woon- en bouwmarkten en het openbaar vervoer. Opvallend is het grote belang van het merk op dit moment bij

Gewichten value-to-Customer componenten

V2C-component	Energie: Nutsbedrijven	Energie: Oliemaatschappij	Financiële dienstverleners: Banken	Financiële dienstverleners: Algemene verzekeraars	Financiële dienstverleners: Zorgverzekeraars	Reizen: Reisorganisatie	Reizen: Vakantieparken	Telecom: Telecom
Relationship Equity	0,51	0,16	0,31	0,49	0,41	0,14	0,10	0,38
Brand Equity	0,19	0,33	0,47	0,18	0,43	0,14	0,11	0,16
Value Equity	0,09	0,39	0,18	0,34	n.s.	0,15	0,01	0,04
Price	n.s.*	0,03	n.s.*	0,13	n.s.*	n.s.	0,10	0,08
Positive Emotions	0,26	0,17	0,23	0,22	0,37	0,21	0,21	0,14
Negative Emotions	0,39	0,18	0,17	0,23	0,40	0,27	0,12	0,26

V2C-component	(R)etail: Drogisterijen	(R)etail: Kledingzaken	(R)etail: Muziek/Boeken/Speelgoed	(R)etail: Warenhuizen	(R)etail: Woon- en Bouwmarkten	Supermarkten: Supermarkten	Vervoer: Openbaar Vervoer	Vervoer: Vliegmaatschappijen
Relationship Equity	0,29	0,16	0,19	0,24	0,12	0,28	0,07	0,26
Brand Equity	0,19	0,09	0,08	0,11	0,16	0,04	0,24	0,12
Value Equity	0,12	0,08	0,52	0,10	0,05	0,39	0,07	0,11
Price	0,05	n.s.*	n.s.	0,21	0,12	n.s.	n.s.	0,09
Positive Emotions	0,04	0,15	0,03	0,07	0,13	0,02	n.s.	n.s.
Negative Emotions	0,10	0,13	0,12	0,06	0,10	0,03	n.s.	0,10

*n.s. = niet significant

Figuur 4. De gewichten op de V2C-componenten

"The secret of online success..."

Mirabeau realiseert websites en online applicaties die bijdragen aan uw bedrijfsresultaat. Full-service teams werken samen aan de online strategie, aansprekende concepten en complexe technische systemen.

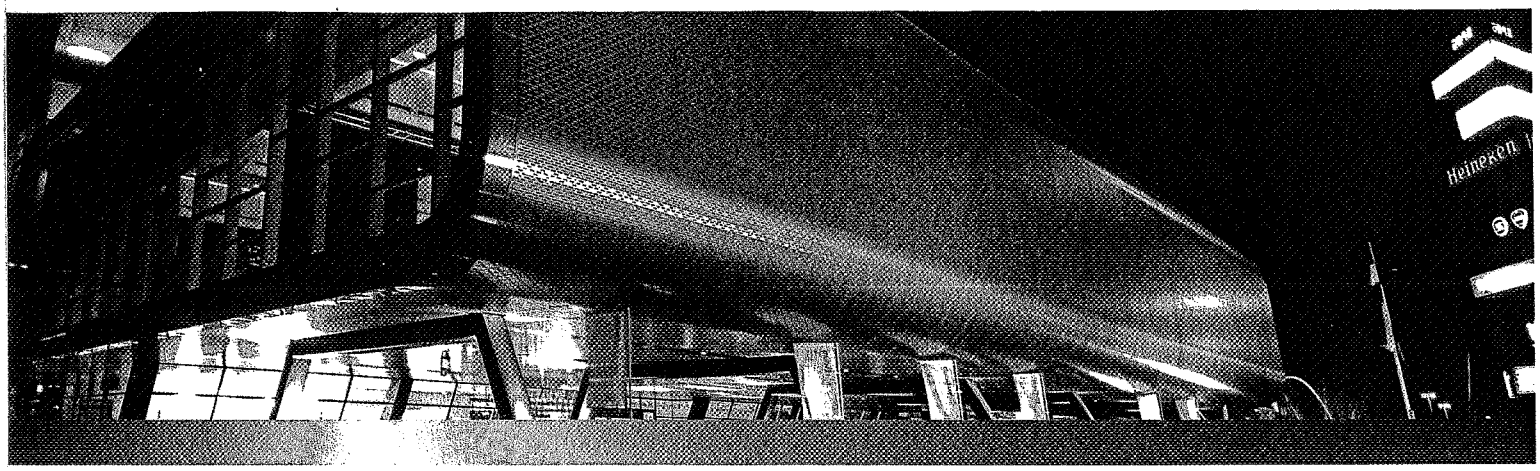
De combinatie van marketing en techniek levert een oplossing die u een voorsprong geeft op de concurrent.

Succesvolle bedrijven als funda, TomTom, Vodafone, Air France - KLM, transavia.com, ING en AEGON maken allemaal gebruik van de kennis en ervaring van Mirabeau.

Uw online succes start met een bezoek aan **www.mirabeau.nl** of bel **020 595 0550**.

MIRABEAU

Strategie | Creatie | Realisatie | Exploitatie



3 JUNI 2010 ELICIUM (RAI) AMSTERDAM

Marketeer of the Year 2010

Heeft u de uitnodiging gemist? Kijk voor meer informatie en toegangskaarten op www.marketinglive.nl/moty

DE GENOMINEERDEN VOOR DE TITEL MARKETEER OF THE YEAR

BOUKJE BÜGEL
COMMERCIEEL DIRECTEUR NS REIZIGERS

TON VAN EIJK
STRATEGISCH ADVISEUR MARKETING, POSITIONERING EN BRANDING WEHKAMP.NL

FELIX TENNIGLO
MANAGING PARTNER INSHARED

Bovendien ook nog bijdragen van Hans Hagenaars (ING), Rene Repko (HEMA) en Alexander Ribbink (D66) over o.a. de toekomst van het marketingvak.

Ambitieuze marketingprofessional, zorg dat u erbij bent!

Marketing Live

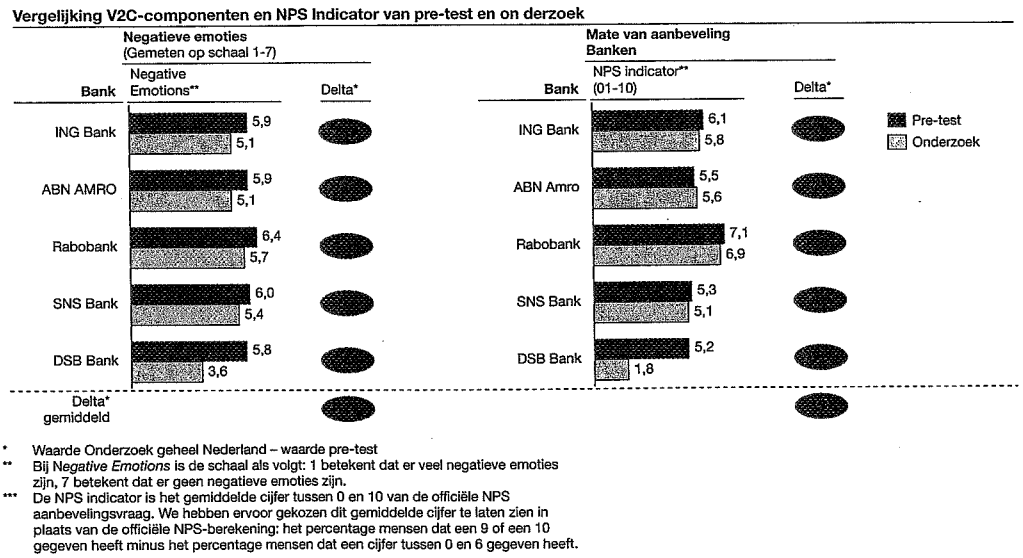
Tijdschrift voor Marketing

PJM Platform Journalisten in Marketing

nima

Hoofdsponsor

usg capacity



* Waarde Onderzoek geheel Nederland – waarde pre-test
** Bij *Negative Emotions* is de schaal als volgt: 1 betekent dat er veel negatieve emoties zijn, 7 betekent dat er geen negatieve emoties zijn.
*** De NPS indicator is het gemiddelde cijfer tussen 0 en 10 van de officiële NPS aanbevelingsvraag. We hebben ervoor gekozen dit gemiddelde cijfer te laten zien in plaats van de officiële NPS-berekening: het percentage mensen dat een 9 of een 10 gegeven heeft minus het percentage mensen dat een cijfer tussen 0 en 6 gegeven heeft.

Figuur 5. Het effect van de val van de DSB Bank op negatieve emoties en de NPS-indicator

grootbanken. Dit is zeker mede te verklaren door de bankcrisis, waardoor het (gebrek aan) vertrouwen opeens heel belangrijk is geworden.

Het DSB-effect

We kunnen bij de banken ook het effect van de val van de DSB Bank volgen (zie figuur 5). Dit is mogelijk omdat we de pre-test in de bankensector hebben gedaan voor de val van de DSB Bank (in de periode 6 augustus tot en met 11 augustus 2009) en het onderzoek na de val van DSB Bank (in de periode 2 oktober tot en met 16 oktober 2009). De val van de DSB Bank heeft een negatieve invloed gehad op de V2C van alle banken en een negatieve invloed op de V2F van alle niet-staatsbanken. Vooral de negatieve emoties rond de banken (V2C-component) zijn groter geworden. Bij de V2F zien we dat de NPS van alle banken door de val van de DSB is verslechterd, behalve bij de ABN Amro. Bij de ABN Amro is het NPS-indicator zelfs ligt gestegen (+twee procent). ●

Jelle T. Bouma *is managing director van CIC en projectleider van het DCPI-project,* **Marnix S. Bugel** *is founding partner van MIcompany,* **Peter C. Verhoef** *is hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen,* **Toon Alleman** *is business unit-manager satisfaction & loyalty bij Metrixlab,* **Thorsten Wiesel** *is assistant professor aan de Rijksuniversiteit Groningen,* **Tryntsje Wesselius** *is econometrist bij MIcompany*

SAMENSTELLING EN METING DCPI

V2C- componenten

Op basis van wetenschappelijke literatuur wordt de V2C-dimensie gebaseerd op vier componenten.

1. Relationship Equity. De waardering van klanten voor de relatie. Dit uit zich in communicatie, of klanten zich thuis voelen bij het bedrijf en de verbondenheid die ze hebben met het bedrijf.

2. Value Equity. De waardering van klanten voor de prijs-prestatieverhouding. Naast de waardering voor de prijs-prestatieverhouding valt hier ook het oordeel over de prijzen onder.

3. Brand Equity. De waardering van klanten voor het merk. Vinden klanten het een sterk, uniek en/of innovatief merk?

4. Emoties. Klanten kunnen verschillende emoties ervaren bij het bedrijf. Dit kunnen positieve emoties zijn als blijdschap, enthousiasme en geluk, of negatieve emoties zoals spijt, boosheid en wantrouwen.

Elk van de vier componenten krijgt een eigen gewicht mee die per subsector wordt bepaald aan de hand van een regressiemodel.

V2F-componenten

De V2F is een toekomstgerichte waarde-indicator die ook op vier componenten wordt gebaseerd. Hierbij hebben we ons laten inspireren door de uitgebreide literatuur rond customer lifetime value:

1. Revenue. De bestedingen bij het bedrijf door de klant. Bestedingen worden op verschillende manieren gemeten, afhankelijk van de branche. Zo wordt er in retail gevraagd naar het aantal bezoeken per maand en het besteedde bedrag per keer, en in telecom wordt gevraagd naar de maandelijkse factuur die men ontvangt voor vaste telefoon, mobiele telefoon en/of internet.

2. NPS. De Net Promotor Score van klanten. Klanten wordt gevraagd in hoeverre ze het bedrijf aanbevelen aan familie of vrienden.

3. Retention. De retentiekans van de klanten. De kans dat iemand blijft, is gemeten door de vraag te stellen bij welk bedrijf ze een volgende aankoop zouden doen.

4. Risk. Het risico van toekomstige opbrengsten. Dit is het risico dat een bedrijf loopt in de toekomst. Een hogere spreiding bij de voorgaande drie componenten, betekent een hoger risico in de toekomst. Er is namelijk zowel een opwaartse als neerwaartse beweging mogelijk in de antwoorden. Risk wordt berekend aan de hand van de Coefficient of Variation. Voor elk bedrijf wordt voor elk van de drie voorgaande componenten deze maatstaf bepaald.

Alle vier componenten tellen even zwaar mee in de score.