

Klant Proces Analyse (KPA)

Doel

Bij dit instrument gaat het erom dat bepaald kan worden hoe goed we aan de verwachtingen van onze klant voldoen, m.a.w. of we de waarde voor hem creëren die hij verwacht. We moeten immers doen wat hij verwacht en niet wat wij denken dat hij verwacht of dat alle klanten hetzelfde verwachten. We moeten dus met bepaalde kengetallen enerzijds aan kunnen geven wat de klant verwacht en anderzijds wat onze processen opleveren.

Achtergrond

Voor dit instrument combineren we elementen uit ‘customer relationship management’ en ‘performance measurement’ literatuur. In customer relationship management wordt gesteld dat voldoen aan klantenwensen leidt tot klanttevredenheid en dat leidt op zijn beurt weer tot klantretentie (Minami and Dawson, 2008). Klantretentie is aantrekkelijk omdat minder kosten gemaakt hoeven te worden voor verkoopcontracten dan wanneer nieuwe klanten geworven moeten worden. Bovendien leert de leverancier steeds beter zijn klanten kennen, waardoor gericht aan hun wensen kan worden voldaan. In performance measurement worden vooraf te realiseren doelstelling geformuleerd en achteraf nagegaan in hoeverre die gehaald zijn (Neely c.s., 2005). De doelen worden op verschillende niveaus als een hiërarchie geformuleerd waarbij de doelen op lagere niveaus de middelen op hogere zijn.

Stappen

De klant-proces analyse bestaat uit 3 stappen: inventarisatie van klantenwensen; inventarisatie van performance van processen en tenslotte de analyse zelf waarin klantenwensen en interne performance geconfronteerd worden.

Klant inventarisatie (1-4)

In de klantanalyse wordt de afzet geanalyseerd door enerzijds de klanten(groepen) in beeld te brengen en anderzijds welke diensten die klanten afnemen. Sommige logistieke dienstverleners hebben een beperkt aantal (tot zo'n 20) klanten waar ze een speciaal pakket diensten voor aanbieden, maar ze kunnen ook een groot aantal klanten hebben die ze met algemene diensten voor (een segment van) de anonieme markt bedienen. De analyse ziet er voor beide groepen verschillend uit.

Dienstverleners met een beperkt aantal klanten

De klanten worden in volgorde van grootte, gemeten in omzet, gerangschikt. Vaak levert dat een soort 80/20 beeld op, waarbij een beperkt aantal klanten (‘20%’) een heel groot deel (‘80%’) van de omzet voor zijn rekening neemt. Natuurlijk kan dit beeld van jaar tot jaar verschillen door toevallige omstandigheden, maar ook doordat sommige klanten groeien en andere krimpen. Behalve omvang is ook de aard en duur van de relatie van belang wanneer een klant wordt uitgekozen om verder te analyseren. Een grote, oude klant met veel

problemen die krimpt, is mogelijk minder interessant als een snelgroeiende waarmee goed afspraken gemaakt kunnen worden.

Vervolgens kan van elke klant aangegeven worden welke diensten die afneemt. Door klanten en diensten te combineren ontstaat een zgn. klant/dienst matrix, waaruit de mate van strategische focus op de afzetmarkt blijkt.

Dienstverleners met veel klanten

Als hier de klanten op grootte gerangschikt worden, blijkt dat er weinig verschil in omvang optreedt.

Rang	Klant	Beschrijving klant	Percentage van totale omzet	Duur relatie (jaar)
1	A	Interieur bedrijf	12,54 %	10
2	B	Intermediar logistiek bedrijf	5,56 %	3
3	C	Intermediar logistiek bedrijf	3,81 %	6
4	D	Logistics service provider	2,81 %	5
5	E	Cleaning company	2,45 %	> 20
6	F	Chemische grondstoffen	2,25 %	> 20
7	G	Logistics service provider	2,01 %	> 20
8	H	Chemisch bedrijf in staal industrie	1,95 %	> 30
9	I	Logistics service provider	1,84 %	> 10
10	J	Project design	1,69 %	5
11	K	Meubel bedrijf	1,69 %	> 20
12	L	Toelaverenacier stal afscheidingen	1,65 %	12
13	M	Grondstoffen voedings industrie	1,57 %	> 20
14	N	Bakkerij	1,53 %	10
15	O	Reserve onderdelen	1,49 %	30

Dat beeld kan veranderen wanneer er een klant/dienstmatrix gemaakt wordt dan kan blijken dat bepaalde combinaties voor veel meer omzet zorgen dan andere. Die combinaties kunnen dan op vergelijkbare manier gerangschikt en geanalyseerd worden als het beperkte aantal klanten hiervoor.

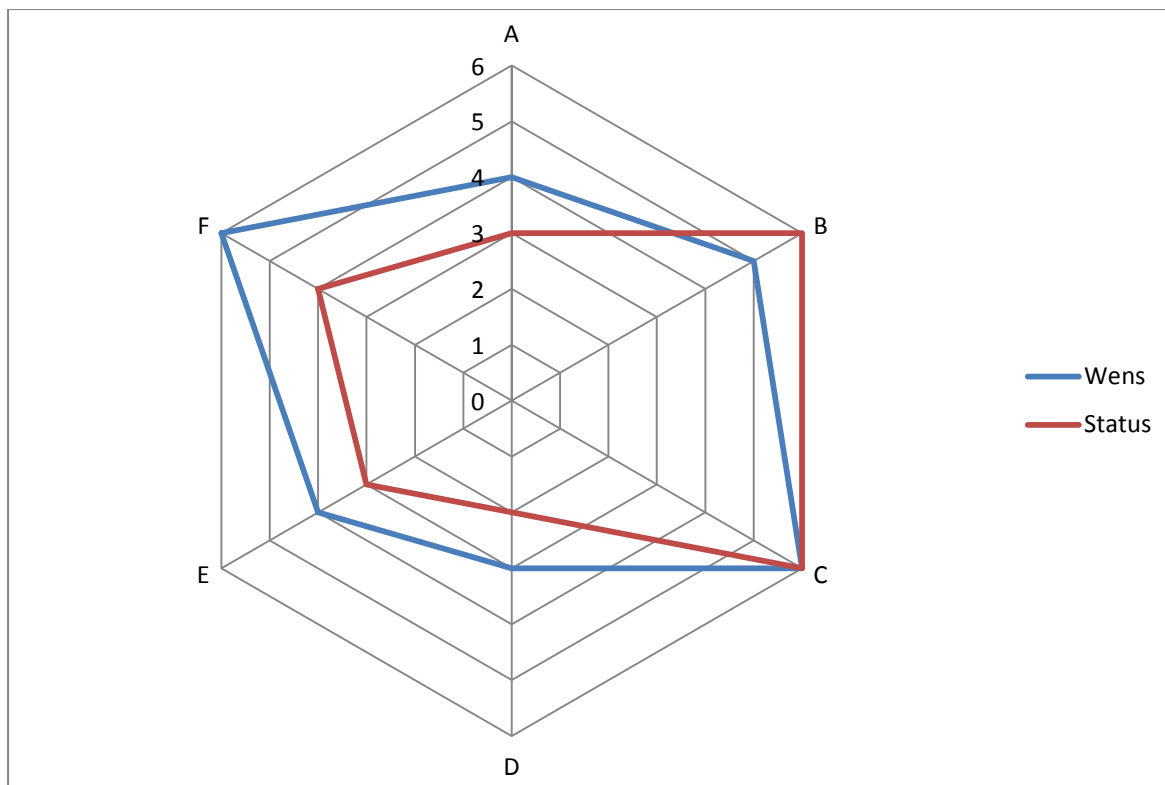
Performance inventarisatie (5-8)

De volgende vraag is of onze klanten ook tevreden zijn over onze dienstverlening, met andere woorden of we de waarde leveren welke zij verwachten. Daarvoor moet eerst geïnventariseerd worden wat onze klanten op de verschillende prestatiecriteria van ons verwachten en welke van die criteria voor hen het belangrijkste zijn. Ook voor logistieke dienstverlening kunnen de vijf gangbare criteria gehanteerd al verschilt de inhoud ervan wel van die in bijvoorbeeld productie- of financiële dienstverlening. Efficiëntie wordt vaak vertaald in laagste kosten en dat is terecht als die bereikt worden door gebruik van zo weinig mogelijk inputs, maar als het wordt bereikt door zo goedkoop mogelijke inputs kan dat op termijn verkeerd uitpakken. Betrouwbaarheid, als het op tijd leveren, is een van de cruciale aspecten van de waarde die logistiek te bieden heeft, naast in de juiste hoeveelheid op de

juiste plaats. Snelheid, als binnen een bepaalde periode kunnen leveren, is ook voor logistieke dienstverleners van belang als het gaat om spoedorders bijvoorbeeld. Vaak wordt dit op een lijn gesteld met flexibiliteit: doen wat de klant vraagt, terwijl voor logistieke dienstverlening dit criterium juist betrekking heeft op volumeflexibiliteit. Kan de capaciteit snel genoeg worden aangepast aan de vraag, zoals dat in alle capaciteitsaanbiedende sectoren geldt. Kwaliteit staat in de sector voor het volledig en zonder schades afleveren van de orders.

Aan al deze criteria moet minimaal even goed worden voldaan als andere dienstverleners, maar voor sommige klanten is dat voor sommige criteria niet voldoende. Dit heeft te maken met het onderscheid orderqualifiers orderwinners. Met de eerst genoemde neemt de klant met gewoon, als iedereen presteren genoeg en beter presteren levert geen extra goedkeuring of werk op maar minder presteren wordt niet geaccepteerd. Voor de laatst genoemde geldt dat de klant de order gunt aan de dienstverlener die het best presteert op deze voor hem meest belangrijke criteria. Degene die het best presteert krijgt niet alleen meer waardering maar ook meer werk. Orderwinners zijn dus belangrijker dan orderqualifiers al mogen de laatste niet worden veronachtzaamd om geen klanten te verliezen. Sommige klanten zullen hun keuze van dienstverleners laten hangen van de laagste kosten, zolang bijvoorbeeld de kwaliteit en snelheid maar voldoende zijn, terwijl voor andere juist de kwaliteit en betrouwbaarheid bepalend zijn, zolang de kosten niet te hoog zijn. Behalve economische factoren kunnen ook institutionele, zoals wettelijk eisen, als kritieke prestatie indicator (KPI) bepalend zijn voor het kiezen van een dienstverlener. Per klant of klantengroep kan nu worden nagegaan welke criteria orderqualifiers of orderwinners zijn en dat kan in de klant/KPI matrix worden weergegeven. Ook dit helpt bij het onderscheiden van segmenten in het klantenbestand.

Wanneer bekend is om elke KPIs het gaat, moet de gewenste en gerealiseerde waarde daarvan bepaald worden om te zien of de klant krijgt wat hij verlangt. Idealiter zijn de gewenste waarden af te lezen uit contracten en/of service level agreements (SLAs), maar in de praktijk blijkt dit toch niet altijd te lukken. Soms weten klanten niet precies wat ze het belangrijkste vinden en al helemaal niet welk prestatieniveau ze nu eigenlijk verwachten. Als dat zo is, kan geprobeerd worden de waarde voor de KPIs af te leiden uit de soort klachten van de klanten of uit de onderwerpen die tijdens periodiek overleg over de samenwerking aan de orde gesteld worden of hoe geïnformeerd wordt naar beschikbare capaciteit: wat kost die of wat kan daarmee? Als ook dit niets oplevert moet op basis van ervaring een zo goed mogelijk gok gedaan worden. Naarmate de inhoud en hoogte van de KPIs minder bekend zijn wordt het moeilijker te bepalen of het eigen presteren daaraan voldoet. Dan is het zelfs moeilijk om te bepalen, hoe het eigen presteren gemeten zou moeten worden. In zo'n situatie kan dus niet worden vastgesteld of er waarde voor de klant wordt geleverd, of dat er daarbij vooruitgang geboekt wordt of dat de klant al dan niet terecht klaagt. Dienstverleners doen er dan ook goed aan te zorgen dat helderheid ontstaat met betrekking tot de KPIs waarop de klanten hem, nu impliciet, beoordelen. Kennis of de gewenste prestaties worden geleverd helpt bij het weten op welke punten verbeteringen het meest succesvol zullen en voor wie dan wel. Wanneer de gewenste en de gerealiseerde KPIs wel bepaald kunnen worden kan in een diagram, als in figuur 1, worden aangegeven hoe de scores zich ten opzichte van elkaar verhouden. Daaruit blijkt dan op welke criteria meer of minder gescoord wordt dan gewent. Daar kunnen dan maatregelen op genomen om de scores in evenwicht te brengen, te beginnen met die waar de grootste verschillen optreden.



Inventarisatie van de processen en bijdrage aan performance (9-12)

Niet alle processen dragen evenveel bij aan de realisatie van alle klantenwensen. Daarom wordt begonnen met het inventariseren van welke interne processen bijdragen aan het realiseren van welke eisen. Processen die veel tijd vergen zijn waarschijnlijk belangrijker voor het performance criterium snelheid dan die welke weinig tijd vergen. Bovendien zullen ze mogelijk duurder zijn dan kortdurende. In processen waarin veel handelingen verricht moeten worden, kunnen makkelijker fouten gemaakt worden dan in processen met slechts enkele handelingen. Die processen hebben een grote invloed op de kwaliteit. Van sommige processen kan de capaciteit om diensten te verlenen makkelijker worden vergroot dan van andere. Die processen zijn belangrijk voor de volumeflexibiliteit. Deze beoordeling van de verschillende processen kan worden samengevat in een performance criteria/proces matrix waaruit blijkt welke processen aan welke criteria bijdragen.

Vervolgens kan worden nagegaan hoe groot de bijdrage is aan de door de klant gewenste prestatie. Hoeveel orderegels met fouten, duur van en wachttijd in of tussen processen etc. zijn nog toegestaan om de norm van de klant alsnog te halen? Als de gewenste leverbetrouwbaarheid 90% is, mogen niet alle processen op 90% zitten omdat dan de norm nooit gehaald kan worden. De 90% die op tijd uit het eerste proces daalt na het tweede proces tot 81 omdat 90% van 90 er op tijd uit komt. Dus sommige processen moeten dan beter scoren dan 90% of alle processen moeten ruim boven de 90% scoren.

Daarna moet gemeten worden wat de feitelijke prestaties zijn op de betrokken criteria. In de praktijk blijken lang niet alle dienstverleners interne prestatienormen te hebben die verwijzen naar klantenwensen en die ook systematisch te meten. Voor zover er al prestatienormen gehanteerd worden zijn dat algemene normen die voor standaardprocessen worden gebruikt. Hier is vaak een sterke focus op kosten en soms wordt leverbetrouwbaarheid bijgehouden.

Dit is jammer want het bijhouden van relevante prestatienormen maakt systematisch werken en het managen en verbeteren daarvan pas goed mogelijk. Om beter aan de wensen van je klanten te kunnen voldoen, moet je niet alleen weten wat de klanten willen, maar ook wat je zelf op die punten scoort en hoe daar de ontwikkeling in is. Je kunt niet weten of klanten ‘steeds meer’ eisen als je niet weet wat ze voorheen eisten. Je weet niet of veranderingen in processen verbeteringen zijn als je niet weet of daardoor beter aan klantenwensen wordt voldaan, of zelfs wat het effect ervan op prestatiecriteria is. Toch lijkt dit bij veel dienstverleners de praktijk te zijn, waardoor ze aangewezen zijn op improviseren wanneer klanten klagen. In veel gevallen is niet echt duidelijk of de klachten ook terecht zijn en of redenen om contracten op te zeggen wel de echte kunnen zijn.

Nu kunnen de gewenste en gerealiseerde prestaties tegenover elkaar gezet worden om na te gaan waar intern verbetermogelijkheden liggen. Daarvoor kan opnieuw een ‘spinnenweb diagram’ gemaakt worden.

Analyse (13-15)

Uit punt 8 van dit stappenplan blijkt op welk door de klant gewenste performance criterium we het meest achterblijven en waar we dus het meest aan moeten doen om de klant meer tevreden te stellen. Als eerst gewerkt wordt aan de grootste, negatieve verschillen is de relatieve opbrengst van de inspanningen het grootst: op een 10-puntsschaal is het meestal eenvoudiger om van 6 een 7 te maken dan van een 8 een 9.

Uit punt 12 blijkt welk proces het meest bijdraagt aan het performance criterium en dus ook aan het verkleinen daarvan.

De verbeteringen die uit de combinatie van de 4 analyses uit dit project worden afgeleid, moeten bijdragen aan het verbeteren van de klanttevredenheid. Deze betere fit tussen klantenwensen en procesresultaten moet uiteindelijk leiden tot voortzetting van de dienstverlening aan de klant. Voortzetting van de relatie heeft een positieve invloed op de productiviteit enerzijds omdat meer tijd voor dienstverlening overblijft en anderzijds omdat diensten beter verleent kunnen worden. Wanneer klanten afhaken moet vaak veel tijd en energie gestoken worden aan het vinden van nieuwe, tijd die anders aan dienstverlening besteed had kunnen worden. Naarmate klanten langer blijven, worden allerlei wensen meer bekend en vanzelfsprekend en wordt het daardoor eenvoudiger processen daar beter op af te stemmen en die beter uit te voeren.

Refenties

Minami, C. and J. Dawson, “The CRM process in retail and service sector firms in Japan: loyalty development and financial return”, *Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, pp. 375-385, 2008

Neely, A., M. Gregory and K. Platts, Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International journal of operations and production management*, Vol. 25, no. 2, pp 12-28