

Dutch Customer Performance Index 2012:  
**Univé levert beste klantprestaties**

Marnix S.Bügel, Peter C.Verhoef, Tryntsje Hoving-Wesselius, Thorsten Wiesel, Evert de Haan, Jelle T.Bouma, Linda Teunter en Toon Alleman<sup>1</sup>

**Met de Dutch Customer Performance Index (DCPI) zijn voor het derde jaar op wetenschappelijke basis de klantprestaties van de 100 grootste dienstverleners van Nederland vastgesteld. De klantprestaties zijn sterk verbeterd in het Openbaar Vervoer, maar gedaald bij oliemaatschappijen en in de reissector. Univé levert de beste klantprestaties van de 100 dienstverleners en stoot daarmee Ikea na twee jaar van de troon. Ikea is nu terug te vinden op de derde plaats. In de top vijf zijn twee nieuwkomers te vinden: XS4ALL (2) en Inshared (4).**

**Duale waardecreatie wordt gemeten met DCPI**

Klantprestaties worden bij de DCPI vanuit twee perspectieven 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 zijn van belang voor zowel consument als bedrijf. Voor consumenten is naast V2C voor de langere termijn ook de V2F van belang. Immers consumenten zijn gebaat bij continuïteit en willen er vanuit kunnen dat een bedrijf blijft bestaan (denk aan het DSB-drama). Voor bedrijven geldt het omgekeerde de V2F levert op korte termijn waarde, maar vanuit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de V2C de lange termijn waarde van een bedrijf bepaald.

Figuur 1. Duale waardecreatie weergegeven in de DCPI matrix

<b>Value To Customer</b>	<b>Single Value Creation for customer</b> High delivery, low extraction firm	<b>Dual Value Creation</b> High delivery, high extraction firm
	<b>No Value Creation</b> Low delivery, low extraction firm	<b>Single Value Creation for firm</b> Low delivery, high extraction firm
	<b>Value To Firm</b>	

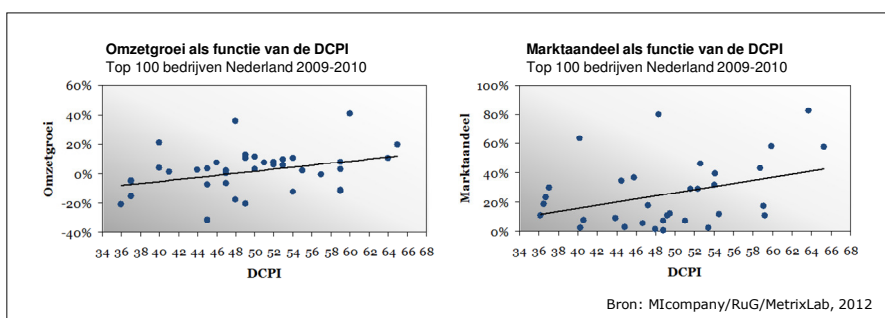
Zowel de V2C als de V2F zijn gebaseerd op vier onderliggende componenten (zie kader). Door de onderliggende componenten kijkt de DCPI zowel naar het verleden (tevredenheid, opbrengsten) als naar de toekomst (NPS, loyaliteitsintenties). Daarnaast worden zowel cognitieve componenten (tevredenheid) als affectieve componenten (emoties) bij klanten gemeten. De DCPI is door de meting van de verschillende type componenten een zogenaamde *composite* metric.

<sup>1</sup> Dr. Marnix S. Bügel is founding partner Mlcompany en mede-initiatiefnemer DCPI, Prof.dr. Peter C. Verhoef is hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) en mede-initiatiefnemer DCPI, Tryntsje Hoving-Wesselius MSc is econometrist bij Mlcompany, Dr. Thorsten Wiesel is Assistant Professor aan de RuG, Evert de Haan M,Sc. is onderzoeker aan de RuG, Dr Jelle T. Bouma is managing director van CIC en projectleider van het DCPI-project, Dr Linda Teunter is marktonderzoekster en Drs. Toon Alleman is Business Unit bij Metrixlab.

## De voorspellingskracht van de composite metric DCPI

Onderzoek op de data van de afgelopen twee jaar laat zien dat de DCPI een goede voorspeller is van zowel toekomstige omzetgroei als toekomstig marktaandeel van de top 100 dienstverleners van Nederland (zie figuur 2). De voorspellingskracht van de DCPI blijkt veel beter dan van single metrics, zoals klanttevredenheid en NPS. Dit komt omdat DCPI bestaat uit meerdere constructen die samen een completer klantbeeld vormen. De DCPI verklaart 20% van de variantie in de meerjarige omzetgroei van bedrijven. Dit is significant beter dan klanttevredenheid (8%) en de Net Promoter Score (7%). Ook is de DCPI-score in staat 13% van de variantie in marktaandeel te verklaren, tegen 9% voor klanttevredenheid en 10% voor de NPS. Gemiddeld gezien komt één punt extra in de DCPI-score overeen met een 1,05 procentpunt hoger marktaandeel, gebaseerd op de cijfers uit 2009.

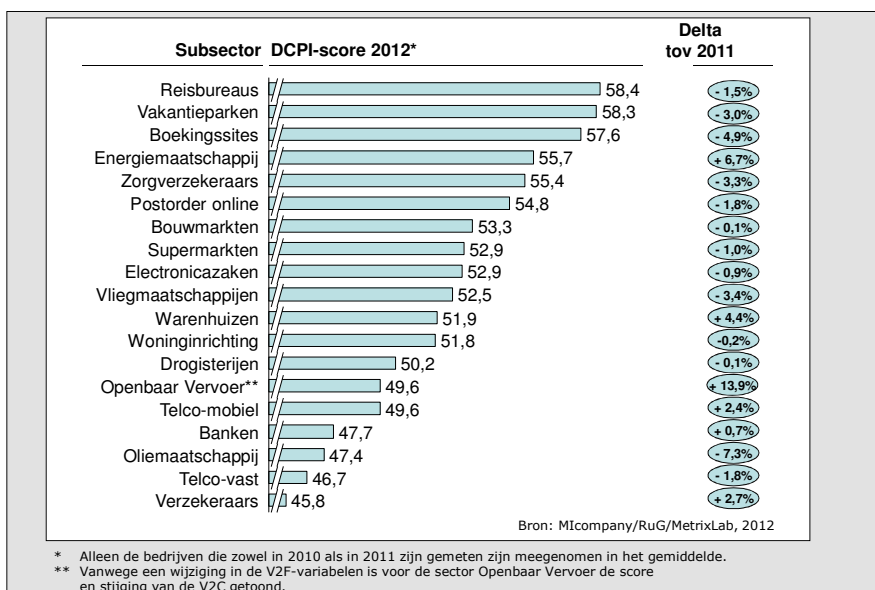
Figuur 2. Omzetgroei en marktaandeel als functie van de DCPI



## Herstel klantprestaties bij Openbaar Vervoer

De klantprestaties van de grootste dienstverleners van Nederland zijn van 2012 op 2011 stabiel gebleven. De gemiddelde DCPI staat op 52 (maximum 100). Binnen de 19 onderzochte subsectoren zijn echter wel grotere ontwikkelingen zichtbaar. De klantprestaties worden traditioneel het hoogst ervaren binnen de subsectoren van de hoofdsector reizen. Dit jaar worden de hoogste klantprestaties geleverd bij de subsector Reisbureaus (DCPI van 58,4) gevolgd door de subsector Vakantieparken (DCPI van 58,3). Vorig jaar was de volgorde net andersom. De klantprestaties worden dit jaar het laagst ervaren in de subsector *Algemene Verzekeraars* (DCPI van 45,8). Opvallend is de sterke verbetering van de klantprestaties binnen het Openbaar Vervoer. Binnen deze subsector zijn de klantprestaties met maar liefst 14% gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. De klantprestaties komen daarmee binnen deze sector weer op het niveau van 2010 (voor de perikelen met de sneeuw).

Figuur 3. DCPI score per subsector



#### *V2C- componenten*

Op basis van wetenschappelijke literatuur wordt de V2C-dimensie gebaseerd op vier componenten (zie o.a. het werk van Roland Rust, Katherine Lemon en Valarie Zeithaml).

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-prestatie verhouding. 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. Dit uit zich in dat klanten het een sterk, uniek en/of innovatief merk vinden.
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 welke per subsector worden 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 (zie voor overzicht Verhoef (2006)):

1. *Revenue*. De bestedingen bij het bedrijf door de klant. Bestedingen worden op verschillende manieren gemeten, afhankelijk van de branche. Zo wordt er bij de (r)etail gevraagd naar het aantal bezoeken per maand en het besteedde bedrag per keer, en bij de 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.

#### *DCPI bedrijven en steekproef*

Voor de start van de officiële meting is de vragenlijst om bovengenoemde componenten (constructen) te meten is getest en gevalideerd in vooronderzoek. Zowel de V2C als V2F dimensie zijn gevalideerd met behulp van reliability-, correlatie- en factor analyse. De DCPI is gemeten onder de klanten van de 100 grootste dienstverlenende bedrijven van Nederland. Het aantal responses lag dit jaar boven de 10.000. De 100 bedrijven zijn ingedeeld in zeven hoofdsectoren en negentien subsectoren. Deze indeling heeft plaatsgevonden op basis van branchecode. De hoofdsectoren zijn: Energie, Financiële dienstverlening, Reizen, Retail, Supermarkten, Telecom en Vervoer.

### *Kader 1: Samenstelling en meting DCPI*

#### **Top 100 geeft relatieve prestaties dienstverleners weer**

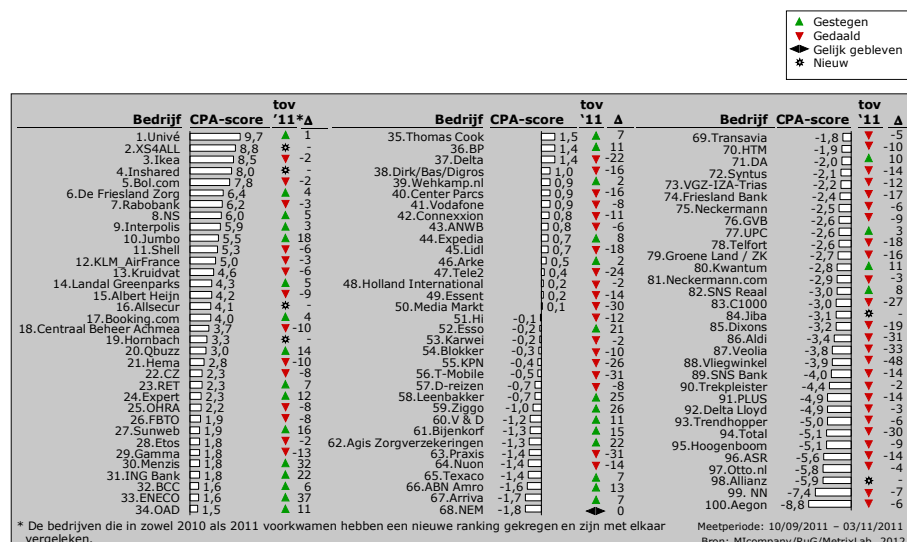
Van de honderd grootste dienstverleners van Nederland is de DCPI vastgesteld onder de klanten van deze bedrijven (zie kader). Deze DCPI kan worden gezien als de absolute geleverde klantprestatie. Om bedrijven tussen subsectoren te vergelijken hebben we deze absolute score gebruikt om ook de relatieve score van een bedrijf binnen een subsector vast te stellen. Deze relatieve score geeft dus aan hoe goed dan wel slecht een bedrijf het binnen een subsector doet. Deze relatieve score hebben we de Customer Performance Award-score genoemd (CPA-score). De CPA score is gelijk aan de DCPI van een bedrijf minus de gemiddelde DCPI van de subsector van het bedrijf. Op basis van de CPA-scores hebben we zowel een top 100 opgesteld als een top 3 voor de zeven hoofdsectoren uit onze meting.

## Univé is nieuwe leider in top 100

Univé heeft Ikea van de kroon gestoten en is de nieuwe leider in de top 100 dienstverleners van Nederland (zie figuur 4). Univé zet daarmee de goede prestaties en opgaande lijn van de voorgaande jaren door: Univé stond in 2010 op de derde en in 2011 op de tweede plaats in de top 100. Overigens is het feit dat Univé Ikea heeft verdrongen niet alleen het gevolg van de prestaties van Univé maar ook van die van Ikea. De prestaties van Univé zijn van 2011 op 2012 namelijk constant gebleven. In beide jaren was DCPI van Univé gelijk aan 56. De prestaties van Ikea zijn in de ogen van klant echter verslechterd. De DCPI is namelijk met 10% gedaald van 67 naar 60. Deze daling bij Ikea wordt veroorzaakt door een daling van de waarde die wordt geleverd richting klanten (de V2C). De V2C is gedaald van 76 in 2011 naar 66 in 2012. De daling van de V2C bij Ikea wordt gedreven door twee factoren. In de eerste plaats heeft Ikea het op alle V2C componenten in de ogen van hun eigen klanten in 2012 licht slechter gedaan dan in 2011. In de tweede plaats zijn klanten Relationship Equity in 2012 relatief belangrijker gaan vinden. Een component van de V2C waarop Ikea het al jaren relatief minder goed doet. Ikea is overigens ook voorbij gestreefd door een opvallende nieuwkomer, te weten XS4ALL. XS4ALL is voor het eerst opgenomen in de top 100 en is meteen de winnaar in de sector Telecom (zie figuur 4). De hoge positie van XS4all in de top 100 (tweede positie) is het gevolg van het feit dat XS4ALL zich sterk onderscheidt in de telecomsector. De DCPI van XS4ALL (57) is zelf meer dan 10% hoger dan de DCPI van nummer twee in deze sector Vodafone (50). Op de vierde plaats vinden we een tweede opvallende nieuwkomer, namelijk de internetverzekeraar Inshared. Inshared is tweede in de sector Finance geworden en heeft daarmee Rabobank van de tweede plaats gestoten. De lagere DCPI van Inshared in vergelijking tot Univé (56 vs 54) is overigens het gevolg van een lagere V2F en niet van een lagere V2C. Inshared weet met andere woorden minder waarde te genereren voor zichzelf dan Univé, maar realiseert in de financiële sector wel de meeste waarde voor haar klanten. Inshared heeft met 61 de hoogste V2C in deze sector. Bol.com handhaaft zich in de top met een vijfde plaats. Dit is echter wel twee plaatsen lager dan vorig jaar. De DCPI van Bol.com is dan ook gedaald van 65 naar 63.

De top 3 per hoofdsector is weergegeven in figuur 5. In het navolgende zullen de resultaten per hoofdsector worden besproken.

Figuur 4. CPA-score 2012 van top 100 dienstverleners



**Figuur 5. De best presterende bedrijven per sector\***

Hoofdsector	1	2	3
Retail	Ikea (1)	Bol.com (2)	Kruidvat (3)
Finance	Univé (1)	Inshared (-)	De Friesland Zorgverzekeraar (4)
Energie	Shell (1)	Eneco (8)	BP (4)
Vervoer	NS (2)	KLM/Air France (1)	Qbuzz (5)
Supermarkten	Jumbo (4)	Albert Heijn (1)	Dirk/Bas/Digros (2)
Reizen	Landal Greenparks (1)	Bookings.com (2)	Sunweb (8)
Telecom	XS4ALL (-)	Vodafone (4)	Tele 2 (1)

\* Tussen haakjes is positie in sector van het vorige jaar (2011) weergegeven. Bron: MCompany/RuG/MetrixLab, 2012

#### *Retail: Hornbach nieuwe winnaar in subsector Bouwmarkten*

De sector Retail bevat 24 bedrijven. En is daarmee samen met de sector Financiële Dienstverlening de grootste sector in de top 100. Retail is daarom onderverdeeld in subsectoren, te weten: Drogisterijen, Woninginrichting, Warenhuizen, Electronicazaken, Postorder online en Bouwmarkten. Bol.com heeft in de sector de hoogste DCPI (63) en scoort dan ook het hoogste in de subsector Postorder Online. Alhoewel Bol.com dus absoluut de beste klantprestatie levert, is de relatieve klant-prestatie (CPA-score) van Ikea in de subsector Woninginrichting groter. Het verschil tussen Ikea en haar concurrenten is echter wel minder geworden. Wat ook blijkt uit een lagere CPA-score dan vorig jaar (14,7 vorig jaar versus 8,5 dit jaar). Hornbach is voor het eerst opgenomen in de top 100 dienstverleners van Nederland en komt direct als beste uit de bus in de subsector Bouwmarkten. Deze positie is vooral te danken aan een hogere V2C dan haar concurrenten. Verder heeft Expert Media Markt verdrongen van de eerste positie in subcategorie Electronicazaken. Kruidvat (drogisterijen) en Hema (warenhuizen) zijn evenals vorig jaar de beste in hun subsector.

#### *Financiële dienstverlening: ABN AMRO en ING lopen in op Rabobank*

De grote sector financiële dienstverlening is onderverdeeld in drie subsectoren: banken, zorg- en algemene verzekeraars. Er is geen sector waarbinnen de spreiding in klantprestaties zo groot is als in de financiële dienstverlening. Zo staan er vijf financiële dienstverleners in de bovenste tien en in de onderste tien van de top 100, waarbij zowel de nummer één als de nummer laatst van de top 100 een algemene verzekeraar is. Univé is de nummer één en is dan ook winnaar binnen zowel de subsector Algemene Verzekeraars als de overall winnaar binnen de hoofdsector financiële dienstverlening. Inshared is opvallend als nieuwkomer zowel nummer twee in de subsector Algemene Verzekeraars als de hoofdsector Financiële Dienstverlening. Inshared heeft zelfs de hoogste V2C score van alle financiële dienstverleners en bewijst daarmee dat ook via het internet en dus zonder lokale kantoren hele hoge prestaties geleverd kunnen worden. Omgekeerd lijkt het wel heel lastig om via het tussenpersonen kanaal tot goede prestaties in de ogen van consumenten te komen. De intermediaire verzekeraars Delta Lloyd (92), ASR (96), Allianz (98), Nationale Nederlanden (99) en AEGON (100) staan alle bij de laatste 10 uit de top 100. Bij de zorgverzekeraars levert – evenals vorig jaar - De Friesland de beste en CZ de een na beste klantprestaties. Rabobank blijft de beste bank qua klantprestaties. De DCPI van de Rabobank is echter wel licht gedaald van 2011 op 2012. ING en ABN AMRO zijn respectievelijk nummer twee en drie in de subsector Banken. Beide banken hebben hun klantprestaties verbeterd het afgelopen jaar en zijn sterk gestegen in de top 100. ING met 22 - en ABN AMRO met 15 plaatsen (zie figuur 4). Het omgekeerde geldt voor de Friesland- en SNS Bank. De klantprestaties van beide banken zijn afgenomen en beide zijn dan ook gedaald in de top 100.

#### *Energie: Eneco grote stijger, BP valt op*

De hoofdsector *energie* bestaat uit twee subsectoren: oliemaatschappijen en nutsbedrijven. Shell heeft de hoogste DCPI in de eerste subsector. BP is in deze subcategorie een opvallende nummer twee. Blijkbaar wegen consumenten de olieramp van twee jaar geleden niet meer mee in hun oordeel over BP. Dit is conform onderzoek en literatuur waarin is aangetoond dat ‘product-harm’ situaties over het algemeen een tijdelijk negatief effect hebben. Het verschil tussen Shell en BP is kleiner dan vorig jaar. De relatieve klantprestaties van Shell in haar subsector zijn dan ook gedaald en Shell is uit de top 10 van Nederland gezakt (zie figuur 4). Eneco is nipt - voor Delta - de winnaar in de subsector Nutsbedrijven. Eneco heeft het afgelopen jaar de prestaties in de ogen van klant enorm verbeterd. De DCPI is gestegen van 50 naar 57. Eneco klimt in de top 100 met 39 plaatsen naar de 33<sup>e</sup> positie en is daarmee –afgezien van de nieuwkomers – de grootste stijger in de top 100.

#### *Vervoer: NS terug op eerste positie*

De hoofdsector *vervoer* valt uiteen in twee subsectoren vliegtuigmaatschappijen en openbaar vervoer. KLM/Air France is in deze eerste subsector onderscheidend met zowel de hoogste V2C als V2F. Binnen de Openbaar Vervoer branche zijn de prestaties in de ogen van de klant sterk gestegen. De NS levert binnen de subsector Openbaar Vervoer de beste klantprestaties en heeft nu een DCPI van 52. NS is daarmee ook weer de beste in de sector Vervoer (evenals in 2010 voor de winterperikelen). De nummer één positie van de NS in de subsector Openbaar Vervoer is overigens niet zo zeer het gevolg van een hoge V2C maar vooral van een hoge V2F. Qbuzz heeft als relatieve nieuwkomer in sector de hoogste V2C. Qbuzz is daarmee de nummer twee in de subsector en de nummer drie in de sector Vervoer. Opvallend in deze sector is verder de sterke teruggang van Veolia in de top 100. Veolia zakt met 33 plaatsen naar de 87<sup>e</sup> plaats en is in haar subsector dus een relatief veel slechtere prestatie gaan leveren.

#### *Supermarkten: Jumbo de nieuwe nummer één*

In de sector Supermarkten is Albert Heijn van zijn troon gestoten door Jumbo. Jumbo heeft de hoogste DCPI in deze sector behaald vooral gedreven door een zeer hoge V2C. Albert Heijn is nog wel nummer twee in de sector en weet het meeste waarde voor zichzelf te genereren (V2F). De sterke positie van Jumbo was ook zichtbaar in het meest recente kerstrapport van GfK. Nummer drie is Dirk/Bas/Digros (twee jaar geleden nog winnaar in deze sector). Het bedrijf met de slechtste klantprestaties van vorig jaar Super De boer – laatste plaats in de top 100 – komt vanwege de overname niet meer voor in de lijst. Op de laatste plaats staat nu PLUS met zowel de laagste V2C als V2F in de sector. PLUS staat op de 91<sup>e</sup> plaats in de top 100.

#### *Reizen: Nog steeds de hoogste V2C scores*

De hoofdsector bestaat uit drie subsectoren: Reisorganisaties, Vakantieparken en Boekingsites. De klantprestaties in alle drie de subsectoren zijn afgelopen jaar gedaald, maar behoren nog steeds tot de beste van Nederland (zie figuur 3). Ook komen binnen deze sector de hoogste V2C scores en gemiddeld de hoogste NPS's scores van Nederland voor. De ANWB heeft de hoogste V2C (69,0) van de 100 dienstverleners van Nederland gevolgd door Expedia (68,6), Booking.com (68,2) en OAD (67,4). Wanneer we kijken naar de totale klantprestaties dan zien we dat Booking.com de hoogste DCPI binnen de subsector Reisorganisaties heeft. Vliegwinkel.nl is een grote daler binnen deze subcategorie. De DCPI van Vliegwinkel.nl is gedaald van 62 naar 54 en in de top 100 is Vliegwinkel.nl daarmee de grootste daler met 48 plaatsen naar plaats 88. Landal Greenparks levert de beste totaalprestatie binnen de subsector Vakantieparken en relatief de beste binnen de totale sector Reizen. Sunweb levert tenslotte de beste totaal klantprestaties binnen de subsector Reisorganisaties. Sunweb heeft de hoogste V2F en de hoogste DCPI binnen deze subsector. De ANWB levert in deze subsector de hoogste V2C maar weet relatief minder waarde voor zich zelf te genereren (V2F).

#### *Telecom: XS4ALL een afgetekende winnaar*

De hoofdsector *telecom* is onderverdeeld naar twee subsectoren vaste - en mobiele telecom. Voor bedrijven die in beide subsectoren actief zijn (KPN en Telfort) is voor de sector top 3 en de top 100 het gemiddelde van beide CPA-scores genomen. XS4ALL steekt qua klantprestaties met kop en schouders uit boven de rest. XS4ALL levert niet alleen de beste prestaties binnen de subcategorie vast

telecom, maar ook binnen de overall sector Telecom. XS4ALL heeft de hoogste DCPI van alle bedrijven in de telecomsector maar scoort ook op de onderliggende dimensies V2C en V2F het hoogste. Dit levert XS4ALL zelf een tweede plaats op in de top 100 dienstverleners van Nederland. Opvallend is verder dat XS4ALL – als enige telecombedrijf – een positieve NPS (+18%). Hiermee neemt XS4ALL een derde positie in wanneer we de top 100 sorteren op NPS (na Ikea met 27% en Bol.com met 21%). Overigens hebben maar 8 van de 100 bedrijven een positieve NPS. In de subsector Mobiele Telecom heeft Vodafone de hoogste DCPI (51) op de voet gevolgd door Telfort (50). Tele2 levert in de vaste telecom subsector de tweede prestatie en relatief derde in de overall categorie telecom.

#### *Toekomst*

De meting van de DCPI wordt jaarlijks uitgevoerd. De metingen zijn te volgen op de website: [www.dcpinl.nl](http://www.dcpinl.nl): een openbare meting van de klantprestaties van de grootste dienstverleners van Nederland over de tijd. Het over de tijd volgen van klantprestaties biedt mogelijkheden voor marketeers om klantprestaties te verbeteren en voor marketing analisten om meer klantinzichten te verschaffen. Bedrijven kunnen op deze manier kijken hoe ze scoren t.o.v. concurrenten en of ze hun prestaties over de tijd verbeterd hebben. Daarnaast biedt het onderzoek ook concrete handvaten om de DCPI verder te verbeteren. De volgende meting vindt plaats in het najaar van 2012. Begin 2013 worden dan de winnaars van de CPA bekend gemaakt.