

# DUTCH CUSTOMER PERFORMANCE INDEX 2011

## IKEA LEVERT BESTE KLANTPRESTATIES

Tekst Marnix S. Bügel, Peter C. Verhoef, Tryntsje Hoving-Wesselius, Thorsten Wiesel, Jelle T. Bouma en Toon Alleman  
Beeld Han Hoogerbrugge

### CONCRETE HANDVATTEN

De meting van de DCPI wordt jaarlijks uitgevoerd. Deze metingen zijn te volgen op de speciale website: [Dcpi.nl](http://Dcpi.nl). Hierdoor ontstaat er op termijn een openbare meting van klantprestaties over de tijd. 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-kwaliteitverhouding essentieel is.

Met de Dutch Customer Performance Index (DCPI) zijn voor het tweede jaar op wetenschappelijke basis de klantprestaties van de 100 grootste dienstverleners van Nederland vastgesteld. Over het algemeen zijn deze prestaties licht verbeterd, Ikea loopt voorop. Maar er hebben ook grote veranderingen plaatsgevonden, zowel binnen sommige sectoren als bij diverse bedrijven.

Klantprestaties staan sinds de bankencrisis volop in de belangstelling. Maar bedrijven worstelen met het verbeteren van klantprestaties, mede vanwege de wijze hoe deze prestaties worden gemeten. Bij vrijwel alle grote dienstverleners in Nederland worden ze via meerdere indicatoren door vaak verschillende afdelingen gemeten. Voorbeelden van deze indicatoren: KlantTeVredenheid (KTV), Customer Lifetime Value (CLV), Brand Equity (BE) en Net Promoter Score (NPS). Deze laatste is vooral in veel bestuurskamers populair. Ondanks het feit dat alle (bovengenoemde) klantprestatie-indicatoren zinvolle informatie kunnen verschaffen, kleven er nadelen aan het (onafhankelijk van elkaar) meten van klantprestaties met deze indicatoren. In de eerste plaats meten ze niet alle klantprestaties. In de tweede plaats is er overlap tussen veel klantindicatoren. Tot slot — en misschien wel het belangrijkste nadeel — levert het onafhankelijk van elkaar meten van klantprestatie-indicatoren verwarring op in organisaties. Wat is nu belangrijk?

Om deze problemen te verkomen, hebben het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen, Mlcompany en Metrixlab de Dutch Customer Performance Index (DCPI) ontwikkeld. Deze DCPI is dit jaar voor de tweede keer gemeten.

Klantprestaties worden bij de DCPI vanuit twee perspectieven beschouwd:

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 zijn belangrijk voor consument én bedrijf.

Voor consumenten is naast V2C voor de langere termijn ook de V2F van belang. Want consumenten zijn gebaat bij continuïteit en willen er vanuit kunnen gaan dat een bedrijf blijft bestaan (denk aan het DSB-drama). Voor bedrijven geldt het omgekeerde: de V2F levert op korte termijn waarde, maar uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de V2C de langetermijnwaarde van een bedrijf bepaalt.

Zowel de V2C als de V2F zijn gebaseerd op vier componenten (zie kader 'Samenstelling en meting DCPI'). Alle vier de V2C-componenten blijken door consumenten in ogenschouw te worden genomen en ze overlappen elkaar minimaal. Voor de V2F-componenten geldt dat alle vier componenten een onafhankelijke bijdrage leveren aan de korte- en langetermijn(beurs)waarde van een bedrijf.

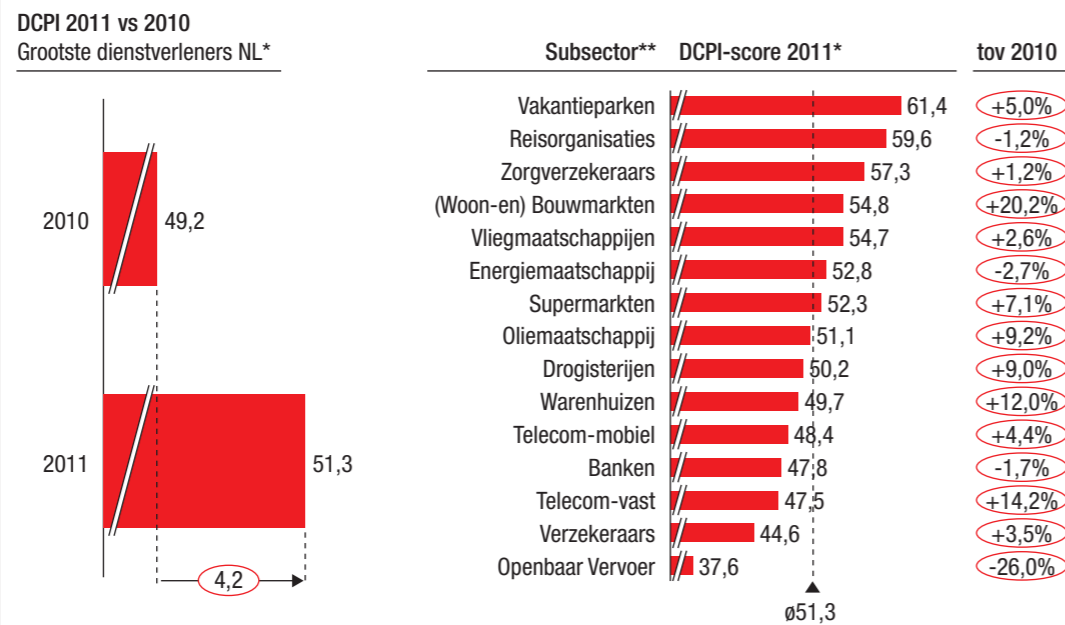
### Ontwikkelingen binnen sectoren in 2010

De klantprestaties van de grootste dienstverleners van Nederland zijn licht gestegen. De DCPI steeg met 4,2 procent van 49,2 naar 51,3 (zie figuur 1). Binnen subsectoren zijn echter sterke ontwikkelingen zichtbaar. De beste prestaties worden in de ogen van de klant geleverd bij de subsector vakantieparken (DCPI van 61,4). De klantprestaties worden dit jaar het laagst ervaren in de subsector openbaar vervoer (DCPI van 37,6). De klantprestaties zijn in deze subsector met 26 procent sterk gedaald ten opzichte van vorig jaar. Het lijkt erop dat de problemen met de sneeuw in de winter van 2010 hun effect hebben gehad op de hele branche.

Wat verder opvalt, is dat ondanks de aandacht voor de klant bij de top van banken, de klantprestaties in deze subsector toch verder zijn gedaald. Ook klantprestaties lijken dus te voet te komen en te paard te gaan. Opvallende stijgende subsectoren qua klantprestaties zijn de woon- en bouwmarkten (+20,2 procent) en vaste telecom (+14,2 procent). Hier werden de klantprestaties vorig jaar nog als laagste ervaren. >



Figuur 1. DCPI-score per jaar en branche



\* Alleen de bedrijven die zowel in 2009 als in 2010 zijn gemeten zijn meegenomen in het gemiddelde.

\*\* Alleen de subsectoren die vorig jaar zijn gemeten zijn weergegeven.

### Klantprestaties van individuele bedrijven

Van de 100 grootste dienstverleners van Nederland is de DCPI vastgesteld onder de klanten van deze bedrijven. 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 of 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 een top100 samengesteld en een topdrie voor de zeven hoofdsectoren uit onze meting.

### Topdrie

De top 100 is weergegeven in figuur 2 en de topdrie per hoofdsector in figuur 3. De top100 laat zien dat de relatief beste klantprestaties in Nederland, evenals vorig jaar, worden geleverd door Ikea, gevolgd door Univé en Bol.com. De hoge DCPI van Ikea is het gevolg van de hoge waarde die het bedrijf weet te creëren voor zijn klanten (V2C). Ikea is met een V2C van 76,0 het enige bedrijf waarbij de gecreëerde waarde voor klanten boven de 70 ligt.

### Retail: Hema beste klantprestatie bij warenhuizen

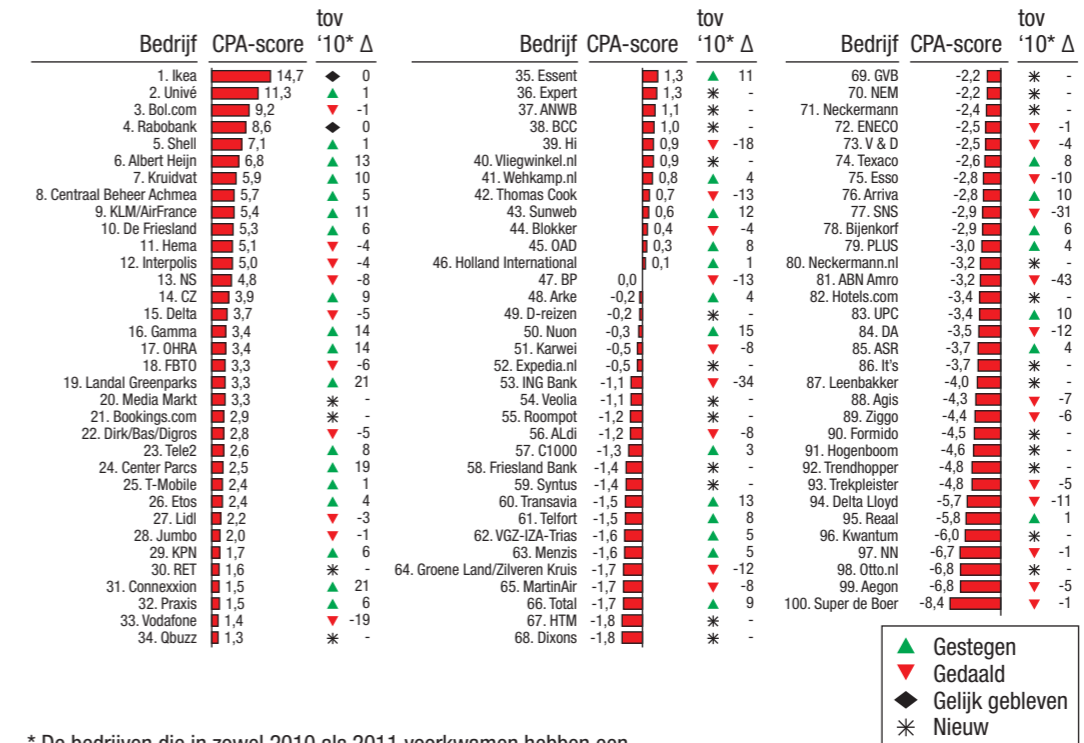
Retail is met 25 van 100 grootste dienstverleners van Nederland qua aantal bedrijven de grootste sector. Deze branche is onderverdeeld in zes subsectoren: drogisterijen, woninginrichting, waren-

huizen, elektronica-zaken, postorder online (nieuwe subsector) en bouwmarkten. Kruidvat heeft, door een zeer hoge V2F in vergelijking tot de andere drogisterijen, de hoogste DCPI in de subsector drogisterijen. Ikea heeft niet alleen de hoogste DCPI in de subsector woninginrichting, maar ook de hoogste absolute DCPI van heel Nederland. Wat opvalt, is het relatief grote verschil van 25 procent tussen de DCPI van Ikea en de andere bedrijven in haar subsector, waaronder Leen Bakker, Trendhopper en Kwantum. Hema scoort het beste in de subcategorie warenhuizen, Media Markt bij de subcategorie elektronica-zaken en Bol.com in de nieuwe subcategorie postorder online. Bol.com heeft na Ikea de meest onderscheidende positie in de subcategorie en eindigt daarom op de tweede plaats binnen de categorie retail. De prestatie van Bol.com is in meerdere opzichten vrij uitzonderlijk te noemen, naast de op één na hoogste overall DCPI van alle 100 bedrijven, heeft Bol.com dit jaar de allerhoogste NPS (was vorig jaar nog Ikea).

### Financiële dienstverlening

Univé is de winnaar binnen de hoofdsector financiële dienstverlening, gevolgd door de Rabobank (2) en Centraal Beheer Achmea (3). De sector financiële dienstverlening is met 21 bedrijven een grote sector die is onderverdeeld in drie subsectoren: banken, zorg- en algemene verzekeraars. Er is geen sector met zo'n hoge spreiding in klantprestaties, vooral het onderscheid binnen de subsector algemene verzekeraars valt op. De klantprestaties van de intermediaire algemene verzekeraars steken schril af tegen de prestaties van de direct algemene verzekeraars. De intermediaire verzekeraars

Figuur 2. CPA-score 2011 van top 100 dienstverleners



\* De bedrijven die in zowel 2010 als 2011 voorkwamen hebben een nieuwe ranking gekregen en zijn met elkaar vergeleken.

Meetperiode: 10/09/2010-03/11/2010

Delta Lloyd (94), Reaal (95), Nationale Nederlanden (97) en Aegon (99) bezetten zelfs vier van de zeven laagste plaatsen in de top 100, terwijl Univé (2) en Centraal Beheer Achmea (8) bij de top10 staan. Bij de zorgverzekeraars heeft De Friesland de hoogste DCPI, op de voet gevolgd door CZ. Wat opvalt bij de banken, is de val in de top100 van de ING Bank (-34 plaatsen), SNS (-31 plaatsen) en ABN Amro (-43 plaatsen). De sterke daling van deze banken ontstaat door een combinatie van twee factoren. Enerzijds is dit het gevolg van een lagere DCPI van deze banken; dit in tegenstelling tot de Rabobank (nummer één in de subsector) waar de DCPI zelfs licht is gestegen. Anderzijds heeft het wegvallen van de DSB Bank (vorig jaar de slechtst scorende dienstverlener van Nederland) gevolgen voor de relatieve sectorprestatie van deze banken. Door het wegvallen is de relatieve afstand tussen de Rabobank en de overige banken in deze sector nog groter geworden. Rabobank is op zowel de V2C als V2F sterk onderscheidend binnen de bancaire subsector. Wat tot slot opvalt in de sector financiële dienstverlening is dat in de drie subsectoren bedrijven met sterke lokale banden de eerste positie bekleeden: Rabobank bij de banken, De Friesland bij de zorgverzekeraars en Univé bij de algemene verzekeraars. Voor klanten in de financiële sector lijkt nabijheid van het bedrijf dus belangrijk.

### Energie: Essent en NUON verbeteren zich

De hoofdsector energie bestaat uit twee subsectoren: oliemaatschappijen en nutsbedrijven. Shell heeft de hoogste en een onderscheidende DCPI in de eerste subsector. Shell heeft met afstand zo-

wel de hoogste V2C als V2F in de subsector en is mede om die reden ook de nummer één in de hoofdsector energie. Delta heeft net als vorig jaar de hoogste DCPI binnen de subsector nutsbedrijven, gevolgd door Essent (2) en Nuon (3). De afstand tussen Essent en Nuon is echter wel beduidend kleiner geworden. Nuon en Essent stijgen beide hard in de top100 (15 versus 11 plaatsen). De klantprestaties zijn vooral bij deze laatste twee bedrijven, in de ogen van de klant, sterk verbeterd.

### Vervoer: NS verliest sterpositie

De hoofdsector vervoer valt uiteen in twee subsectoren: vliegtuigmaatschappijen en openbaar vervoer. KLM/Air France is in deze eerste subsector onderscheidend. In deze subsector hebben we voor de meting ook Ryanair en easyJet meegenomen (beide bedrijven zijn alleen niet meegenomen in de top100). KLM/Air France heeft zowel de hoogste V2F als V2C van alle vliegtuigmaatschappijen in haar subcategorie. De klantprestaties binnen het openbaar vervoer zijn sterk teruggelopen ten opzichte van vorig jaar. De NS heeft binnen de subcategorie openbaar vervoer nog wel de hoogste DCPI, gevolgd door het Rotterdams RET. De afstand tussen de NS en de overige OV-bedrijven is echter verkleind, vooral door een teruggelopen V2C en een daling van de NPS.

### Supermarkten: Albert Heijn nieuwe nummer één

Albert Heijn is in de supermarktsector de nummer één in 2011. AH heeft niet alleen de hoogste DCPI, maar scoort ook op beide onderliggende dimensies — V2F en V2C — het beste. Albert >

### 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 met het bedrijf.

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

3. **Brand Equity.** De waardering van klanten voor het merk. Klanten vinden het een sterk, uniek en/of innovatief merk.

4. **Emoties.** Klanten kunnen verschillende emoties ervaren bij het bedrijf. Dit kunnen positieve emoties zijn of negatieve.

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 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.

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.

Alle vier componenten tellen even zwaar mee in de score.

Klantprestaties  
lijken te voet  
te komen  
en te paard  
te gaan.

Figuur 3. De best presterende bedrijven per sector

Hoofdsector	1	2	3
Retail	Ikea	Bol.com	Kruidvat
Finance	Univé	Rabobank	CentaalBeheer Achmea
Energie	Shell	Delta	Essent
Vervoer	KLM/Air France	NS	RET
Supermarkten	Albert Heijn	Dirk/Bas/Digros	Lidl
Reizen	Landal Greenparks	Bookings.com	Center Parcs
Telecom	Tele2	T-Mobile	KPN

Heijn stijgt in de top100 zelfs met 13 plaatsen naar de zesde positie. De stijging ten opzichte van Dirk/Bas/Digros, nummer twee in de sector en de nummer één van vorig jaar, wordt veroorzaakt door de verandering van de waardecreatie richting klanten (V2C). De V2C is bij Albert Heijn gestegen en bij Dirk/Bas/Digros gedaald ten opzicht van vorig jaar. Lidl is nummer drie in de sector op de voet gevolgd door Jumbo. Wat verder opvalt in deze sector zijn de relatief slechte klantprestaties van Super de Boer. Dit bedrijf staat in de top100 zelfs op de laatste plaats.

#### Reizen: hoge V2C-scores

De hoofdsector bestaat uit drie subsectoren: reisorganisaties, vakantieparken en als nieuwe subsector boekingsites. De klantprestaties in alle drie de subsectoren behoren relatief tot de beste van Nederland (zie figuur 1). ANWB heeft door een zeer hoge V2C de hoogste DCPI bij de reisorganisaties, gevolgd door Thomas Cook. Bij de vakantieparken heeft Landal Greenparks de hoogste DCPI, gevolgd door Center Parcs. Bookings.com heeft de hoogste DCPI bij de boekingsites, gevolgd door Vliegwinkel.nl. Opvallend is dat de bedrijven in de reissector ook allemaal een bovengemiddelde NPS (Net Promotor Score) hebben. Wanneer we de lijst met 100 bedrijven sorteren op NPS dan staat ANWB op de derde, Bookings.com op de vierde en Landal Greenparks op de vijfde plaats. Alleen Bol.com en Ikea hebben een hogere NPS. Landal GreenParks heeft relatief de beste klantprestaties geleverd binnen de subsector en is daarom overall winnaar binnen de hoofdsector reizen, gevolgd door Bookings.com (2) en Center Parcs (3).

#### Telecom: Effecten 'minute billing' zichtbaar

De hoofdsector telecom hebben we dit jaar voor het eerst onderverdeeld naar twee subsectoren: vaste en mobiele telecom. Voor bedrijven die in beide subsectoren actief zijn (KPN en Telfort), is voor de sector topdrie en de top100 het gemid-

delde van beide CPA-scores genomen. De klantprestaties van de bedrijven in de vaste-telecomsector zijn sterk verbeterd, zowel in absolute zin als in relatie tot de bedrijven in de mobiele sector. KPN heeft de hoogste DCPI in de subsector vaste telecom, gevolgd door Tele2. Tele2 onderscheidt zich door de hoge waarde die het creëert voor zijn klanten (V2C-component). Ziggo en UPC staan in de vaste-telecomsubsector op grote afstand van KPN en Tele2, maar vooral UPC heeft zich wel sterk verbeterd ten opzichte van vorig jaar. Stond UPC vorig jaar nog op de voorlaatste plaats van de lijst met grootste dienstverleners van Nederland, dit jaar is het 13 plaatsen gestegen en terug te vinden op plaats 81 (zie figuur 3). In de mobiele-telecomsector heeft T-Mobile de hoogste DCPI. Hierbij moet worden opgemerkt dat de DCPI-meting heeft plaats gevonden net voor de Youp-affaire en net na de commotie rond 'minute-billing'. Dit laatste lijkt een groot effect te hebben gehad op de klantprestaties van vooral Vodafone en Hi. Tele2 heeft relatief de hoogste CPA-score gevolgd door T-Mobile en KPN. Er is echter geen telecombedrijf terug te vinden in de top20 van beste dienstverleners. Er lijkt dus nog werk aan de winkel in deze sector.

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