

Geen overheidsbemoedening met prestatiemeting

Het opnemen van klanttevredenheid in prestatiecontracten met semi-overheidsbedrijven is een heilloze weg, vindt Jan Bouwens. Vergroting van die tevredenheid is niet tot elke prijs wenselijk en bovendien ontbeert de overheid de expertise om de juiste afweging te maken. Een andere opzet van managementdoelen en -beloningen zou effectiever zijn.

JAN BOUWENS*

De minister van Economische zaken heeft onlangs van de Tweede Kamer opdracht gekregen erop toe te zien dat raden van bestuur van (semi-)overheidsorganisaties, naast de gebruikelijke financiële maatstaven zoals winst en kosten, ook worden beoordeeld op klanttevredenheid. Daartoe zou de overheid bij deze organisaties klanttevredenheid in de prestatiecontracten moeten laten opnemen.

De minister heeft beloofd onderzoek te doen naar de mogelijkheden

hiertoe. Op basis van eenvoudige analyses kan men echter van tevoren al vaststellen dat:

- financiële maatstaven vaak voldoende vertegenwoordigers zijn van klanttevredenheid (omzet volgt uit klanttevredenheid);
- vergroting van klanttevredenheid niet per se wenselijk is omdat men de baten (maatschappelijke waarde) daarvan moet afwegen tegen de kosten om die tevredenheid te verhogen.

De overheid ontbeert de expertise om afwegingen te maken en moet daarom vertrouwen op een sterke raad van commissarissen en dito aandeelhouder.





FOTO: HOLLAND IN BEELD

Energiebedrijf

Laten we een nutsbedrijf als voorbeeld nemen. We menen dat de maatschappelijke waarde van het nutsbedrijf afhankelijk is van de energielevering, ofwel de prijs en de onverstoorde levering van energie. Met het bestuur van het energiebedrijf wordt een beloningscontract afgesloten waarin de prijs en de klanttevredenheid elk voor vijftig procent de uiteindelijke bonus van de raad van bestuur bepalen. Nu blijkt dat de energieprijzen onbeheersbaar zijn voor de bestuursleden, door de enorme vraag vanuit China. Wat moeten ze doen? Omdat de andere vijftig procent van hun bonus wordt bepaald door klanttevredenheid, kunnen ze in elk geval proberen de tevredenheid te vergroten. Ze verantwoordt keurig hoeveel energie de klant op welk moment verbruikte en stellen zelfs medewerkers aan om de klant te helpen energie te besparen. Kosten noch moeite worden gespaard om het de klant naar de zin te maken.

Gratis lunches

Uiteindelijk starten alle Nederlandse energiebedrijven een campagne om te verantwoorden waarom de prijzen zo hoog zijn: deels door de extra energiekosten, maar deels ook door hun investering in klanttevredenheidsmanagement.

Is dit een overdreven voorstelling van zaken? Nee, onderzoek toont aan dat vergroting van klanttevredenheid vaak gepaard gaat met overdreven reacties van medewerkers, als deze hierop worden beoordeeld. Zo meldde een collega van mij onlangs dat een bankmanager van een lokale vestiging was overgegaan tot het verstrekken van gratis lunches. Uit een beroemde Harvard-case blijkt dat winkelbedienden van Nordstrom met de klanten naar huis gingen om boodschappen thuis te brengen, om bij hen in de gunst te vallen. Medewerkers gaan zich met andere woorden gedragen naar de maatstaf waarop ze worden beoordeeld.

Niet maximaliseren

Een gelieerd aspect is dat zelfs als managers menen dat hun handelen waarde vergroot, verhoging van klanttevredenheid niet altijd tot maatschappelijke waarde leidt.

Een onderzoek van de Wharton-onderzoekers Ittner en Larcker uit 1998** laat zien dat de aandeelhouders toegenomen klanttevredenheid in winkels negatief waarden. De reden is dat de investeringen die nodig zijn voor die hogere klanttevredenheid, groter zijn dan de additionele omzet die hieruit voortkomt.

De investering in de verbetering van klanttevredenheid verdient zich dus niet terug.

Dit heeft te maken met de wijze waarop klanttevredenheid en winst met elkaar in relatie staan. Dit verband verloopt niet lineair, maar wordt gekenmerkt door afnemende meerwinsten. Klanttevredenheid hoeft dus niet tot het hoogste punt te worden opgevoerd, omdat de toename van klanttevredenheid niet lineair verbonden is met toename van de winst.

Lege treinen

In hetzelfde onderzoek uit 1998 laten Ittner en Larcker zien dat er duidelijk sprake is van een buigpunt van waaraf men klanttevredenheid niet meer wil vergroten. De figuur, over een Amerikaans telecombedrijf, laat zien dat een verhoging van de klanttevredenheid van zestig naar tachtig procent resulteert in meer omzet (uitgedrukt in een index met als referentiepunt 1), maar dat na dit punt de verkopen nog nauwelijks toenemen. Hier moet men dus stoppen klanttevredenheid te vergroten.

Een bedrijf creëert derhalve niet de hoogste maatschappelijke waarde door de klanttevredenheid te maximaliseren. Er is sprake van een optimum dat wordt bepaald door de mate waarin extra klanttevredenheid nog extra winst oplevert - of goedkopere producten. Den Besten had destijds gelijk met zijn sneer naar 'zeer tevreden klanten die in bijna lege treinen over nauwelijks gebruikte trajecten reden'. ►

Een bankmanager van een lokale vestiging ging over tot het verstrekken van gratis lunches.

Den Besten had gelijk met zijn sneer naar 'zeer tevreden klanten die in bijna lege treinen over nauwelijks gebruikte trajecten reden.'

Vergroting van klanttevredenheid is niet per se wenselijk.

Commissarissen

Wat moet de overheid dan doen? In de eerste plaats moet de overheid vertrouwen op de uitoefening van de macht door de aandeelhouders en raad van commissarissen. De overheid moet dus zeker geen wet maken waarin staat dat prestatiecontracten het onderwerp klanttevredenheid moeten bevatten. De overheid zou om ongelukken vragen als ze daarvoor zelfs normen zou vaststellen. De overheid staat veel te ver van de praktijk om dit zinvol te kunnen doen. Een raad van commissarissen lijkt hiervoor het aangewezen orgaan, omdat de commissarissen dicht bij de praktijk van het semi-overheidsbedrijf staan. Ik veronderstel dan dat de commissarissen namens de aandeelhouders en de maatschappij handelen, en niet de marionetten zijn van de raad van bestuur!

Minimum niveau

Wat moet de raad van commissarissen dan met klanttevredenheid? In de eerste plaats dient

deze raad zich af te vragen of de klanttevredenheid wel moet toenemen, en zo ja ten koste van wat. Ik heb juist laten zien dat belangrijk is op welk punt men zit. Binnen een bepaalde zone (zestig tot tachtig procent in figuur), is het zeer voordelig de klanttevredenheid te vergroten, maar boven de tachtig procent moet men dat zeker niet doen.

Heeft men geen idee over op welk punt men zit, dan zou ervoor kunnen worden gekozen een minimumniveau te stellen van bijvoorbeeld zestig procent. In een beleggingsbank kwam ik dit cijfer van zestig procent tegen. Wanneer de klanttevredenheid beneden deze waarde daalde, liepen klanten bij het bedrijf weg. Zulke minima werken goed als bescherming tegen een dieptepunt in klanttevredenheid. Een tweede voordeel van het stellen van minima (in plaats van maxima) is dat men niet gaat streven naar vergroting van klanttevredenheid ten koste van alles (zoals we hierboven zagen).

De hoogte van het te stellen minimum moet de raad van commissarissen naar de maatschappij kunnen verdedigen.

Bonussen

Het contract ziet er dan als volgt uit: de raad van bestuur ontvangt een bonus op basis van winst. Als deze winst een bepaald bedrag te boven gaat, dan krijgt de raad van bestuur daarvoor geen extra bonus. Hiermee wordt voorkomen dat de bestuurder ten koste van alles de winst vergroot, bijvoorbeeld door winstmanipulatie of ongebreideld zakenrisico's te nemen. Als de klanttevredenheid beneden een bepaald niveau gaat, dan ontvangt de raad in het geheel geen winstbonus!

In de recente gevallen van NUON en Essent zouden de leden van de raad van bestuur volgens dit systeem dus geen recht hebben gehad op een bonus.

Nepotisme

Zo'n contract wordt vastgesteld door de raad van commissarissen. Dit vergt een sterke raad van commissarissen, die begrijpt dat een nutsbedrijver is om maatschappelijke waarde te creëren en niet om de portemonnee van de raad van bestuur te spekken. Hiervoor is nodig dat de overheid de aandeelhouder macht geeft en ervoor zorgt dat het nepotisme uit de Nederlandse raden van commissarissen verdwijnt. Niet nodig is een wet die voorschrijft dat klanttevredenheid moet worden toegevoegd aan de set van prestatie maatstaven. Daarmee zou de overheid een heilloze weg inslaan. ■

Noot

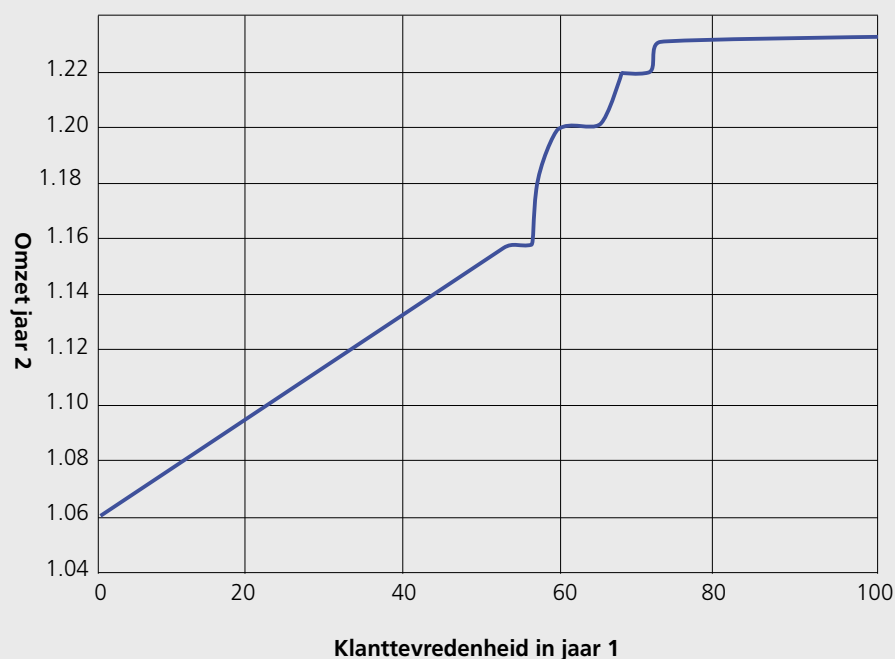
* Jan Bouwens is hoogleraar accounting aan de Universiteit van Tilburg.

In verkorte vorm verscheen dit artikel in het Financieel Dagblad van 29 april 2005.

** Ittner, C.D. and D.F. Larcker (1998), Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, Journal of Accounting Research, 36, pages 1-35.

Verband klanttevredenheid - omzet

Groot telecommunicatiebedrijf (n = 2.156 klanten)



Bron: Ittner and Larcker, Journal of Accounting Research 1998 1998