

Het succesvol managen van de relatie met (toekomstige) klanten

Sturen op Customer Value



Drs. J.-P.R. Thomassen: "De gemiddelde klant bestaat niet"

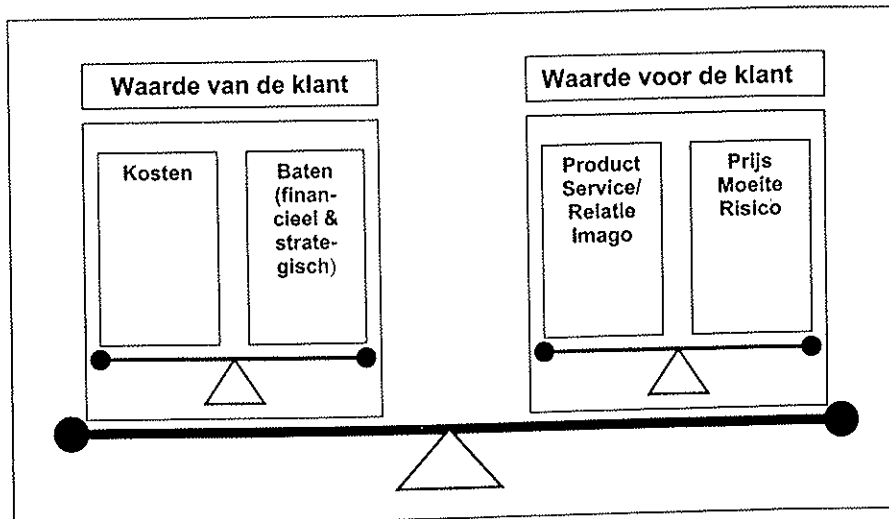
Op welke klanten moeten wij ons richten? Wat moeten we doen om ons bij deze klanten te onderscheiden? Hoe moeten wij Customer Relationship Management concreet invullen? Hoe zorgen wij dat onze onderneming de trouw en loyaliteit van onze klanten verdient en wij zo op de omzet van morgen kunnen sturen?

Dit zijn maar enkele van de vele vragen die bijvoorbeeld banken, verzekeraars, assurantiëttussenpersonen en leasemaatschappijen zich regelmatig stellen. Het is al vaker aan de orde geweest in de kolommen van *Banking Review*

De beantwoording van de vragen naar, en het werken met de 'waarde' van een klant wordt steeds actueler, daar klanten en aandeelhouders steeds hogere eisen aan de onderneming stellen. Aandeelhouders verwachten een hogere productiviteit en betere financiële resultaten. Klanten worden kritischer, kunnen het aanbod beter vergelijken door een meer transparante markt en gaan in grotere mate rationele beslissingen nemen. Het is bekend: trouwe klanten zijn geen vanzelfsprekendheid meer.

Customer Value

Het bewust sturen op Customer Value kan een antwoord geven op deze ontwikkeling. Hierbij heeft Customer Value twee verschillende invalshoeken. Enerzijds het sturen op de waarde van de klant. Hoe waardevol is een klant voor de onderneming? Anderzijds het bieden van waarde voor de klant. Hoe kunnen we als onderneming ervoor zorgen dat we een optimale toegevoegde waarde aan de klant leveren, zodat deze klant in waarde stijgt (door zaken met ons te doen)? Vanuit een combinatie van beide invalshoeken wordt een waardepropositie aan klanten geboden die ervoor zorgt dat ze trouw zijn en tegelijkertijd een aantrekkelijke bijdrage aan de waarde van de onderneming leveren.



Figuur 1. Sturen en bieden van waarde

Waarde van de klant

Een van de invalshoeken van Customer Value Management is het bepalen van de waarde van klanten. Klanten dienen voldoende waarde voor de onderneming te hebben. Zo niet, dan zal gestuurd worden op het anders vormgeven of zelfs beëindigen van de relatie. De tijd is voorbij dat ondernemingen streven naar honderd procent klanttevredenheid en trouw.

De waarde van een klant kan uitgedrukt worden in financiële termen (bijvoorbeeld omzet, bruto/netto marge, potentieel) maar ook in strategische termen referenties, informatie uit nieuwe markten, goede naam op klantenlijst). Op basis van meerdere criteria wordt de integrale waarde van klanten vastgesteld. Vervolgens worden klantsegmenten vastgesteld op basis van hun waarde. Zo zijn er vele organisaties die hun klanten in A-, B- en C-segmenten hebben verdeeld. Uitgaande van het principe dat aan een waardevolle klant meer aandacht besteed kan worden dan aan een minder waardevolle, worden waardeproposities en bedieningsconcepten ontwikkeld. Meestal ontstaat uit een gericht ontwikkelingstraject een beeld zoals grof weergegeven in tabel 1.

Klanten die tot het D-segment behoren, hebben in veel gevallen een negatieve winstbijdrage. Het zijn klanten zonder potentieel en met te hoge beheerskosten voor de omzet die ze genereren. In dit geval bestaan er twee alternatieve strategieën:

- De kosten van de waardepropositie en het bedieningsconcept worden verlaagd waardoor de relatie weer interessant wordt.

- Door middel van demarketing worden klanten aangemoedigd om naar alternatieve aanbieders over te stappen. Zo heeft een grote Nederlandse bank enkele jaren geleden een aanzienlijk deel van het klantenbestand afgestoten om zich op de zeer vermogende klanten te kunnen focussen.

De ervaring leert dat aandacht voor deze kant van Customer Value leidt tot een sterke productiviteitsverhoging, die tot aanzienlijk betere resultaten op korte en lange termijn leidt doordat:

- met de juiste klanten zaken wordt gedaan. Elke klant levert een voldoende grote waardedoelstelling aan de onderneming in termen van winstgevendheid, omzetvolume, potentieel en/of strategische waarde.
- de prioriteiten en aandacht bij de juiste klanten worden gelegd. De meest waardevolle klanten worden gekoesterd. Het is niet meer de klant die het hardst roept die het best geholpen wordt, maar de klant die de grootste waarde toevoegt.

Waarde voor de klant

Om ervoor te zorgen dat de juiste klanten trouw aan de onderneming zijn en de juiste klanten worden aangetrokken, is het van wezenlijk belang een optimale toegevoegde waarde te bieden. Ook de financiële dienstverlening wordt voor klanten steeds transparanter, waardoor men beter de prijs/prestatieverhouding (in de meest brede zin) van alternatieve aanbieders kan vergelijken. Customer Value in termen van waarde voor de klant kan uitgedrukt wor-

den in zes Value Drivers. De klant beoordeelt de toegevoegde waarde in termen van product, service/relatie en imago. Deze vergelijkt hij met zijn 'investering' in termen van geld, moeite en risico.

$$\text{Customer Value} = \frac{\text{Gepercipieerde (product + service/relatie + imago)}}{\text{Gepercipieerde (prijs + moeite + risico)}}$$

Op basis van de vergelijking van de waardedoelstelling met de 'investering' beslist een (potentiële) klant om zaken te doen. Hierbij speelt de perceptie van de klant een grote rol.

Het product als Value Driver is dat wat de klant krijgt. Dit kan een flexibel krediet, een buitenlandse betaling, een hypotheek of een levensverzekering zijn. Binnen de Customer Value-formule is dit wellicht het belangrijkste element. Klanten zien het product als een vanzelfsprekendheid en voor aanbieders is het moeilijk om hierop te concurreren. Dit vanwege het feit dat producten gemakkelijk en snel te kopiëren zijn en financiële producten voor veel klanten (nog) een low-interest karakter hebben.

De service/relatie heeft betrekking op de wijze waarop de klant de financiële producten krijgt. In de financiële dienstverlening speelt deze Value Driver vaak een grote rol. Het betreft hier de kwaliteit van de klantcontacten (snelheid, betrouwbaarheid, gemak, et cetera) en de kwaliteit van de relatie. Meestal heeft de persoonlijke relatie een aanzienlijke invloed op de gepercipieerde prestatie en toegevoegde waarde.

Het imago leidt tot een bijzondere emotie en toegevoegde waarde bij de klant. Zo speelt deze Value Driver bij de aanschaf

A-segment	Dit zijn de meest waardevolle klanten. Key-accountmanagement dient te zorgen voor een intensieve relatie. Er vindt een zeer persoonlijke interactie plaats die gebaseerd is op maatwerkservice en financiële producten.
B-segment	Het middensegment krijgt een mindere mate van maatwerk aangeboden. Daarnaast zal de aandacht minder zijn. Accountmanagers en vertegenwoordigers beheren de relatie.
C-segment	Dit zijn de klanten die het minst waardevol zijn, maar die de onderneming nog wel zelf wil bedienen. De waardepropositie dient efficiënt te zijn. Bijvoorbeeld door middel van standaardproducten en een goedkoop bedieningsconcept m.b.v. telefoon, mailings, Internet en automaten (o.a. ATM).
D-segment	Dit zijn de klanten die een te lage waarde hebben om de relatie op deze wijze voort te zetten.

Tabel 1. Klantsegmenten op basis van waarde

van luxe goederen een grote rol. Ook financiële dienstverleners trachten in hun reclamecampagnes de klant deze meerwaarde te laten zien.

De prijs is in veel situaties een belangrijke factor in het beslissingsproces van de klant. Ook hier speelt perceptie een belangrijke rol. Door het bieden van kortingen en het zorgen dat klanten producten niet kunnen vergelijken, trachten aanbieders deze factor deels uit te schakelen.

Voor veel klanten is prijs niet meer de enige vorm van investering die telt. Ook de moeite die men ervoor moet doen, speelt mee. Een halve dag vrij nemen om het bankfiliaal te kunnen bezoeken, lange wachttijden en grote afstanden moeten afleggen om zaken te kunnen doen, zijn enkele voorbeelden. Voor veel klanten geldt immers: 'tijd is geld'.

De laatste beïnvloedende factor is die van het gepercipieerde risico. Vooral grote financiële dienstverleners hebben hier voordelen bij. Bij kleinere dienstverleners werkt dit tegen hen. Immers, veel klanten nemen het zekere voor het onzekere, ze zijn bang dat een kleinere aanbieder over een aantal jaren niet meer bestaat.

De gemiddelde klant bestaat niet

Per vorm van dienstverlening, per klantsegment en zelfs per klant kan de inhoud van de Customer Value-formule en het gewicht van de Value Drivers verschillen. Elke klant heeft andere behoeften, wensen en verwachtingen. Er zijn prijskopers waar de absolute prijs dominant is, en er zijn kwaliteitskopers. Er zijn deskundigen voor wie het product belangrijk is, voor leken is het product een gegeven. Er zijn klanten met veel tijd en klanten met weinig tijd. Er

zijn risicomijdende klanten en klanten die risico's durven te nemen. Zowel voor consumenten als voor de zakelijke markt geldt dat de gemiddelde klant niet bestaat. Dachten vroeger in termen van afnemers, vervolgens in termen van klanten en klantsegmenten, tegenwoordig telt elke individuele klant.

Trouwe klanten zijn geen vanzelfsprekendheid meer

Om een optimale Customer Value te kunnen bieden aan de juiste klanten is het noodzakelijk om individuele waardeproposities aan te bieden die gericht zijn op individuele behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Onder de termen 'One-to-One Marketing' en 'One-to-One Service' wordt deze concurrentiestrategie van de eenentwintigste eeuw in met name de VS toegepast. Nederland volgt schoorvoetend.

Customer Value Management

Aan beide zijden van de medaille van Customer Value werken, vraagt om een gestructureerde aanpak die organisatiebreed doorgevoerd wordt. Nadat voor het concept van Customer Value is gekozen, wordt gestart met een uitvoerige analyse. De resultaten leiden tot het kiezen en invoeren van strategieën en concepten waarmee de toegevoegde waarde vergroot wordt. Om te zorgen dat veranderingen in de organisatie geborgd worden, vindt er een koppeling

met de planning- en controlcyclus van de onderneming plaats.

Customer Value Analysis

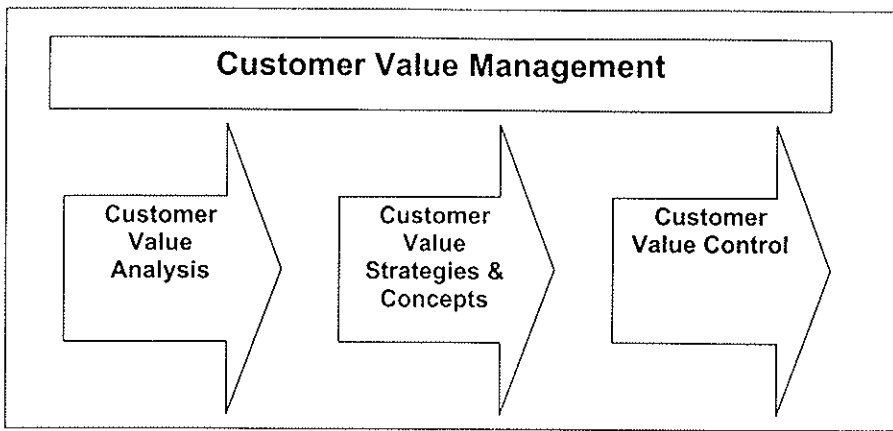
Om de juiste maatregelen te kunnen bepalen, wordt gestart met een analyse van onder andere de volgende vraagstukken:

- ⊗ Wat zijn de factoren die de waarde van onze klanten bepalen?
- ⊗ Wat is de waarde van onze klanten?
- ⊗ Wat zijn de relevante Value Drivers voor segmenten en individuele klanten?
- ⊗ Hoe belangrijk zijn deze?
- ⊗ Hoe goed doen we het op deze aspecten en wat zouden we moeten verbeteren?
- ⊗ Hoe scoren wij ten opzichte van onze concurrenten?

Door middel van interne analyses en veel klanten- en marktonderzoek wordt een diepgaand en objectief beeld ten aanzien van deze vragen verkregen. Voor het klantenonderzoek wordt naast enquêtes gebruikgemaakt van diepte-interviews en focusgroepen. Dit zijn uitermate geschikte methoden om de psychologie van de klant te begrijpen.

Customer Value-strategieën en -concepten

Een volgende stap is het maken van strategische keuzes. Dit in termen van ambitieniveau maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van de aspecten en Value Drivers waaraan gewerkt gaat worden. Strategieën en concepten worden uitgewerkt en ingevoerd die ervoor moeten zorgen dat de waarde van (en voor) klanten vergroot wordt. Proactief wordt ervoor gezorgd dat elke individuele (potentiële) klant op korte en lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en winstgevendheid van



Figuur 2. Customer Value Management

de onderneming. Dit door ervoor te zorgen dat de juiste klanten tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan de onderneming.

Mogelijke strategieën zijn:

- 'Value Products & Services': het optimaliseren van bestaande financiële producten en het zorgen voor optimale nieuwe producten door klanten te betrekken bij productontwikkeling.
- 'Image building': het vergroten van het belang van imago in de toegevoegde waarde door doelgerichte mediacampagnes.
- 'One-To-One Service': het structureel inventariseren van behoeften, wensen, verwachtingen en historie van individuele klanten. Dit in toegankelijke databases vastleggen waarbij de informatie in klantencontacten actief gebruikt en onderhouden wordt. Service en productaanbod worden in de vorm van maatwerk op de individuele klant afgestemd.
- 'Sales & Relationshipmanagement': het verbeteren en intensiveren van de relatie met klanten waardoor de toegevoegde waarde voor de klant vergroot wordt. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met de waarde van klanten.
- 'Risk Reduction': het reduceren van het gepercipieerde risico door klanten door onder andere te werken met garanties en Service Level Agreements.
- 'Excellent Customer Processes': het verbeteren van de levertijden, leverbetrouwbaarheid, wachttijden, foutloosheid en andere voor de klant belangrijke aspecten tijdens klantcontacten. Hiermee wordt ingespeeld op service en moete als Value Drivers.

Uiteraard is de keuze van de strategieën

afhankelijk van het belang van de individuele aspecten/drivers voor klanten en de huidige situatie (ten opzichte van concurrenten).

Customer Value Control

Belangrijke indicatoren ten aanzien van Customer Value worden in de middellange termijnplannen, jaarplannen, doelstellingen, rapportages en wellicht beoordelings- en bonuscriteria ingebed. Dit voor de verschillende leidinggevende niveaus binnen de organisatie. Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat Customer Value Management geen actie/project is, maar een fundamentele en continue verandering realiseert van het denken en doen binnen de onderneming. Integratie van de klant in de ondernemingssturing (bijvoorbeeld de balanced scorecard) is hierbij van essentieel belang.

Voordelen van sturing op Customer Value

Steeds meer financiële dienstverleners sturen op de klant. Een van de stuurvariabelen die hier veelvuldig voor wordt gebruikt is klanttevredenheid. Hoewel dit een belangrijke variabele is met vele goede mogelijkheden, heeft Customer Value een aantal voordelen. Door sturing op Customer Value:

- is het mogelijk om de aandacht op de juiste klanten te richten. Het is vele malen onplezieriger als een A-klant ontevreden is dan wanneer dit het geval is bij een C-klant.
- wordt de aandacht gericht op de meest belangrijke en wezenlijke aspecten die het gedrag van klanten beïnvloeden. Aspecten die onvoldoende waarde voor de klant toevoegen, worden afgebouwd.
- wordt prijs in de analyse inbegrepen. Veel klanten nemen in de beoordeling

van hun tevredenheid het prijsaspect niet mee.

- kan pro-actief gestuurd worden op klanttevredenheid doordat Customer Value hiervoor aan de basis ligt. Klanttevredenheidsonderzoek is in feite (slechts) een effectmeting.
- wordt niet alleen op bestaande klanten gestuurd. Door een goede waardepropositie te ontwikkelen, worden niet alleen bestaande klanten behouden maar ook de juiste nieuwe klanten aangetrokken.
- wordt niet alleen gefocust op de eigen prestaties maar zeker ook op die van de (potentiële) concurrentie.

Het actief sturen op Customer Value heeft vele positieve effecten die het structureel richten van de organisatie op de klant actief ondersteunen.

Een creditcardmaatschappij in de Verenigde Staten stuurde op klanttevredenheid. Deze was binnen de branche zo hoog dat de onderneming dacht op rozen te zitten. De hoge mate van tevredenheid moest wel tot een hoge mate van klantentrouw leiden. Echter, niets was minder waar. Plotseling zegden steeds meer klanten hun relatie op. Uit onderzoek bleek dat de oorzaak lag bij een nieuwe aanbieder. Deze leverde een slechtere service, echter de tarieven lagen op slechts 50 procent. Een aanzienlijk deel van de klanten vond deze alternatieve waardepropositie aanzienlijk interessanter en is overgestapt. Momenteel meet en stuurt men op de waarde voor de klant. Hierbij vergelijkt de maatschappij de eigen prijs/prestatieverhouding met die van de concurrentie. Inmiddels kan men voorspellen wat de omzetontwikkeling zal zijn op basis van de gepercipieerde prijs/prestatieverhouding.

De moraal van het verhaal is dat een onderneming die niet alleen hard maar ook slim aan de omzet en winst van overmorgen werkt zich niet alleen richt op Shareholder Value. Customer Value is een waardevolle aanvulling in de strategische portfolio van elke financiële dienstverlener. ☺

Drs J-P.R. Thomassen is vennoot van het organisatieadviesbureau MSR Consulting Group.