

# Klanten doelmatig managen met bedieningsconcepten

De doelmatigheid van uw verkoop kunt u vergroten door klanten te segmenteren en vervolgens te bepalen hoe u ze bedient. Hier gaan we in op de bedieningsconcepten per segment. Hoe vaak benadert u bijvoorbeeld een klant en op welke manier? En stuurt u hem wel eens een relatiegeschenk of een uitnodiging voor een evenement?

Voor een optimaal bedrijfsresultaat moet u zich afvragen welke klanten u wel en welke u niet wilt bedienen en hoeveel energie u in iedere klant wilt steken. Klantensegmentatie op basis van waarden is hierbij de eerste stap in de goede richting; we kunnen klanten in A-, B-, en C-segmenten verdelen. De volgende stap bestaat uit het bepalen van een bedieningsconcept per segment. We staan stil bij de elementen van een bedieningsconcept en de wijze waarop we dit concept voor de segmenten

koper komt slechts in uitzonderingsgevallen persoonlijk langs.

## ONTWIKKELING CONCEPT

TNT Express Worldwide bijvoorbeeld heeft haar klantenbestand verdeeld in drie segmenten: 'major/corporate accounts', 'field sales' en 'customer services'. Voor elk segment is een apart bedieningsconcept ontwikkeld. Zo bestaan de major/corporate accounts onder meer uit internationals met vestigingen in meerdere landen. Deze klanten hebben hun eigen account manager of zelfs account team. In *figuur 1* zijn de financiële gegevens en het bedieningsconcept van deze drie segmenten in hoofdlijnen weergegeven.

Als een bedieningsconcept in hoofdlijnen is vastgesteld, kan het verder gedetailleerd worden. Hoe vaak wordt de klant bezocht? Wordt hij voor evenementen uitgenodigd? Krijgt hij relatiegeschenken? Welke samenwerkingsprojecten worden met de klant opgezet? Dit zijn slechts enkele aspecten die voor de A-, B- en C-segmenten ingevuld moeten worden. De volgende stappen kunt u doorlopen voor het verder detailleren:

### 1. Bepaal de elementen

Stel de elementen van het bedieningsconcept vast. Voorbeelden zijn: account management, persoonlijke bezoeken, 'multi-layer relaties', telefonische benadering, mailings, relatiegeschenken, samenwerkingsprojecten, relatie-evalu-

aties en klantentevredenheidsonderzoek. Zijn de elementen bepaald, dan kunt u deze op de verticale as van de matrix zetten (zie *figuur 2*).

### 2. Vul de elementen voor de segmenten in

*Figuur 2* is een voorbeeld van een ingevulde segment-bedieningsmatrix. Duidelijk is te zien dat de A-klanten de meest (kostbare) aandacht krijgen van de leverancier.

### 3. Bepaal de organisatorische consequenties en maak een plan van aanpak

Door het invullen van de bedieningsconcepten voor de drie segmenten wordt het voor iedereen tastbaar en concreet welke activiteiten verricht moeten worden voor welke klanten. Hierdoor kunt u prestaties beter meten.

Door het vermenigvuldigen van het aantal klanten per segment met de activiteiten per segment ontstaat een beeld van de organisatorische consequenties. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- de structuur van de verkoopafdeling en de verschillende functies daarbinnen;
- de kwantiteit en kwaliteit van medewerkers. In de praktijk kan blijken dat het gewenste niveau van de medewerkers

hoger ligt dan voorhanden. Bijvoorbeeld doordat verkopers meer een adviesfunctie gaan krijgen en binnendienstmedewerkers in plaats van een passieve, een meer actieve functie krijgen. Ze zullen zelf een deel van de klanten moeten gaan benaderen;

kers met zich meebrengt en niet iedereen staat hier positief tegenover. Echter, om klanten, marktaandeel en de winstgevendheid te behouden, zijn maatregelen vaak geen overbodige luxe. Het is belangrijk om de waardebeoordeling van klanten en segmentatie periodiek te

## Maatregelen zijn vaak geen overbodige luxe

► de ondersteunende middelen. Met name de kwaliteit en toegankelijkheid van de klantendatabases moeten bijvoorbeeld sterk verbeteren.

### 4. Voer het plan in en stel het periodiek bij

Als een plan van aanpak is gemaakt, dan zal dit gerealiseerd moeten worden. De ene organisatie gebruikt hiervoor het evolutiemodel, de andere maakt er een ware 'revolutie' van. Feit blijft dat het vaak grote veranderingen voor de medewer-

herhalen. Uit de resultaten kan blijken dat klanten van segment wisselen. Daarnaast geven de resultaten van een periodiek klantentevredenheidsonderzoek aan of, en op welke, elementen het bedieningsconcept aangepast dient te worden.

## VERANDERINGSPROCES

Samenwerkingsprojecten vormen een belangrijk onderdeel van het bedieningsconcept. Zij zorgen voor het inten-

## Samenwerkingsprojecten tussen leverancier en klant

- Logistieke relaties tussen klant en leverancier stroomlijnen en efficiënter maken. Bijvoorbeeld door samen te onderzoeken wat de optimale bestelomvang is.
- Samen nieuwe producten ontwikkelen. Door een klant in een vroeg stadium te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten, ontstaat een grote mate van verwevenheid.
- De administratieve stromen tussen klant en leverancier optimaliseren. Zo kan het aantrekkelijk zijn om door middel van EDI de bestellingen en wellicht de facturatie te organiseren.
- Verpakkingen en producten nog meer op de wensen van de klant af stemmen.
- Gemeenschappelijke marktbenadering door gezamenlijk op te treden op beurzen en samen de klanten van de klant te bezoeken.

Segmenten	Samenstelling en bijdrage aan resultaat	Bedieningsconcept
Major/corporate accounts	0,5% van de klanten 50% van de omzet 25% van de winst	klanten hebben een eigen account manager; elke dag wordt de klant gebeld; meerdere bezoeken per maand
Field sales	15-20% van de klanten 30% van de omzet 40% van de winst	minimaal een keer per maand wordt de klant gebeld; één bezoek per maand
Customer services	80-85% van de klanten 20% van de omzet 35% van de winst	minimaal een keer per kwartaal wordt de klant gebeld

*Figuur 1. Voorbeeld bedieningsconcept.*

door Jean-Pierre Thomassen

kunnen invullen. Het uitgangspunt is dat de kosten van het bedienen van de klant hoger kunnen zijn naarmate de waarde van een klant groter is.

In het algemeen krijgen de meest waardevolle klanten (de A-klanten) een bedieningsconcept dat de meeste kosten met zich meebrengt. Zij krijgen veel persoonlijke aandacht, veelal van een vaste aanspreekpartner. Dit kan een account manager zijn, maar ook een account team met veel persoonlijke bezoeken en een intensieve samenwerking.

De B-klanten krijgen minder aandacht. Enkele bezoeken per jaar door verkopers en regelmatig telefonisch contact (op initiatief van de leverancier) moeten de relatie in stand houden. Ten slotte de C-klanten; deze mogen het minst kosten. Voornamelijk schriftelijk en soms – op initiatief van de leverancier – telefonisch contact, vormen de kern van het bedieningsconcept voor deze klanten. Een ver-

	A-segment	B-segment	C-segment
Account management	elke klant heeft een eigen account manager		
Persoonlijk bezoeken	minimaal een keer per maand door account manager (exclusief uitzonderingen)	twee tot vier keer per jaar door de verkoper	
'Multi-layer relaties'	contacten op verschillende niveaus tussen eigen en klantorganisatie		
Telefonische verkoopbenadering		twee tot vier keer proactieve benadering van de klant door binnendienst	eenmaal per jaar proactieve benadering door binnendienst
Mailings		product- en actiemailings en bedrijfsblad	product- en actiemailings
Relatiegeschenken	diverse relatiegeschenken voor alle contactpersonen	uitsluitend kerstgeschenk voor inkoper	
Samenwerkingsprojecten	alle mogelijke vormen uit projectcatalogus	slechts enkele projectvormen	
Relatie/evaluatie-klantentevredenheidsonderzoek	jaarlijkse evaluatie door diepte-interview	jaarlijks telefonisch klantentevredenheidsonderzoek	twee keer per jaar schriftelijk klantentevredenheidsonderzoek
Service level agreements, performance overzichten voor klant	jaarlijkse bijstelling SLA en een keer per kwartaal performance rapportage naar klant		
Evenementen voor klant	alle evenementen in binnen- en buitenland	uitsluitend beperkt aantal evenementen in binnenland	in principe niet, tenzij van belang voor relatie

Figuur 2. Voorbeeld segment-bedieningsmatrix.

## Herhaal waarde- bepaling van klanten regelmatig

siveren van de banden tussen de klant en de leverancier en leveren vaak winst voor beide partijen op. Door dit soort projecten ontstaan veel meer contacten op allerlei niveaus in de beide organisaties. Hierdoor is beter bekend wat bij de klant speelt en is de leverancier minder afhankelijk van de grillen van de inkoopafdeling. In het kader op pagina 34 treft u enkele voorbeelden van samenwerkingsvormen aan. Het proces van segmenteren van klanten

en het inrichten van gepaste bedieningsconcepten voor deze segmenten is een veranderingsproces dat ervoor zorgt dat de schaarse middelen van een bedrijf voor de juiste doeleinden toegepast worden. Het is een lange-termijnproject, dat u zeker niet moet onderschatten. De effectiviteit van de verkoop kan hierdoor sterk verbeteren, hetgeen resulteert in grotere klantentevredenheid, meer loyaliteit, hogere omzetten en een grotere winstgevendheid. Dat deze benadering nog geen

gemeengoed is, blijkt uit de praktijk. Nog altijd hebben te veel organisaties onvoldoende stappen gezet om de doelmatigheid van hun verkoop te vergroten. U bent aan zet! ◀

*Jean-Pierre Thomassen is directeur van de Rotterdamse vestiging van de MSR Consulting Group*

De inhoud van dit artikel is ontleend aan het boek *Waardering door klanten; klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*. Dit boek is onlangs verschenen bij Kluwer, Deventer.

Dit is het tweede artikel in een tweeluik over 'klantensegmentatie'. In het vorige artikel kwam het segmenteren van klanten op basis van hun waarden aan de orde. Dit artikel gaat in op de bedieningsconcepten, waarmee u de juiste mate van aandacht aan de juiste klanten kunt schenken.