

Marketing Klantenbehoud

## Klant stapt onverwacht op

**Pogingen om ontevreden cliënten te behouden pakken vaak averechts uit**

Richard Smit

### Amsterdam

Door een simpel belletje of een brief 20 tot 25% minder vertrekkende klanten. Het lukte Agis Zorgverzekeringen. Niet door opzeggers over te halen om te blijven. 'Laat die maar gaan', zegt Steef Velders, manager databasemarketing bij de Amersfoortse verzekeraar. 'Zij hebben allang een andere verzekeraar gekozen.' Agis wil dat moment voor zijn en heeft met het onderzoekscentrum Customer Insights Center (CIC) van de Rijksuniversiteit Groningen een voorspelmodel ontwikkeld, dat aangeeft wanneer bepaalde klanten dreigen te vertrekken. Dat wil elke ondernemer wel. Zeker in sectoren waar klanten makkelijk overstappen, zoals in de telecom, bij uitgevers van tijdschriften of bij energiemaatschappijen. Het is bekend dat het veel meer kost om een klant te werven dan er één te behouden. Als het klantverloop met een procent daalt, dan gaat de aandeelhouderswaarde bijna 5% omhoog. Voor eenzelfde verbetering in klantenwerving

## Houd ze binnen Tips klantbehoud

- Laat uw klanten opzeggen per telefoon, en niet via de post of per e-mail
- Klanten die door een marketingactie binnenkomen, blijven korter
- Hoe jonger de klant, hoe minder loyaal hij is
- In de telecom en financiële dienstverlening lopen de meeste klanten weg
- Zweden en Duitsers stemmen graag met voeten

Bronnen: Mlcompany, BMC  
Churn Index

**Nu de klant vrij mag kiezen, proberen zorgverzekeraars te voorspellen wanneer bepaalde verzekerden vertrekken.**

Foto: Peter Hilz/HH

(0,1%), marge (1,1%) of risico (0,9%) zijn de effecten veel minder groot.

Klantvertrek - in jargon: 'churn' - voorspellen lijkt dus het juiste knopje om op te drukken, maar wetenschappers hebben hun twijfels. 'Het lijkt eenvoudig maar is een mijnenveld', zegt bijvoorbeeld marketinghoogleraar Peter Verhoef van de Groningse Rijksuniversiteit. 'Er zijn nog veel vragen. Kun je churn wel voorspellen? Zelfs de beste modellen geven maar twee tot drie keer beter aan welke groepen een verhoogd vertrekrisico hebben. Doe je dat alleen bij hoge churn of bij waardevolle klanten? Voorspellen heeft wel wat effect, het is alleen de vraag wat het kost.'

Hét model om klantvertrek te voorspellen is er nog niet, geeft Jaap Wieringa toe. Het model dat hij ontwikkelde voor Agis is gebaseerd op het klantverleden en verschillen tussen klanten die blijven en die vertrekken. 'Er zijn alleen zo veel data dat je al snel door de bomen het bos niet meer ziet.' Bovendien is over het belang van veel factoren, zoals prijsperceptie, weinig bekend. 'In de wetenschap bestaat veel twijfel over de zin van churnonderzoek. Je kunt niet aanwijzen "die en die gaan vertrekken". Pas bij grote aantallen wordt het lucratief.' Projecten om potentiële opzeggers op voorhand te benaderen komen bijna nooit uit de pilotfase, zegt Marnix Bügel van Mlcompany. Er

bestaat namelijk een levensgroot gevaar dat ze daardoor wakker worden geschud en juist sneller vertrekken. Het verloop in de groep klanten die niet op het aanbod ingaan, stijgt met 125 tot zelfs 200%, is de ervaring van Bügel. Ze realiseren zich ineens dat ze kunnen vertrekken en gaan erover nadenken. 'Per saldo gaat de churn omhoog. Daarover heb ik bijna dagelijks discussie met bedrijven. We doen dan altijd testen en je ziet dat dit "sleeper effect" eigenlijk altijd optreedt.'

Dat Agis toch probeert klanten op voorhand te benaderen is wel verklaarbaar. Het bedrijf kreeg in 2006 een gevoelige tik. Toen mochten Nederlanders voor het eerst een andere zorgverzekeraar kiezen en dat deed 19% dan ook. Agis behoorde tot de verliezers. Daarna is snel een programma opgetuigd om klanten te behouden. Dat is ook wel gelukt, maar over de vraag of die winst opweegt tegen de gemaakte kosten houdt Velders zich op de vlakte.

Het is in ieder geval minder lonend nu het verloop is teruggelopen naar ruim 2%. Agis doet het daarmee beter dan het marktgemiddelde van 3,5%, wat alweer lager is dan de 5% van vóór 2006. 'Het gaat om een vrij kleine groep', zegt Velders. Bovendien besluit maar 8 tot 10 procent van de risicogroep echt op te stappen. 'Dat is lastig. Dat moet naar de 20%.' Voor het

komend jaar verwacht Velders, onder meer door het aflopen van driejarige contracten, weer meer overstappers.

Van zo'n laag klantverloop krijgt Marteyn Roose van KPN tranen in zijn ogen. In de markt van mobiele telefonie is het heel gewoon als 22% van de klanten jaarlijks vertrekt. In de breedbandmarkt en in vaste telefonie is dat 10 tot 15% en voor televisie is het 10%. Bij KPN zijn ze dan ook heel wat stappen verder met klantbehoud dan in de verzekeringswereld. En elke euro die daarin gestopt wordt, is zijn investering dubbel en dwars waard, verzekert de manager customer intelligence.

Van elke KPN-klant wordt de waarde berekend. Hoe hoger de waarde, hoe beter de aanbiedingen. Daar zit een plafond aan, is de ervaring van Roose. Het heeft geen zin om goede klanten in de watten te leggen. Bij het KPN-merk Hi is niettemin bereikt dat het verloop van waardevolle klanten veel lager (6%) is dan bij klanten met weinig waarde (25%). Bij prepaidbellers wordt zelfs op dagbasis gekeken of hun opwaardepatroon verandert om daar snel met een aanbod op in te kunnen spelen. KPN moet daarbij wel rekening houden met 'neveneffecten', die volgens Roose steeds belangrijker worden. 'Er bestaat een telecommoeheid, waardoor meer mensen zeggen dat ze

niet meer gebeld willen worden.' Om die reden valt KPN zijn klanten nu nog maar maximaal een keer per twee weken lastig per sms en een keer in de maand per telefoon. Bovendien merkt ook KPN dat marketingacties slapende klanten wakker maken. 'Zeker bij de kortcyclische contracten leidt dat tot meer vertrekkende klanten.'

Volgens Bügel zijn er veel effectievere manieren om klanten te behouden dan ze proactief te benaderen als ze dreigen te vertrekken. 'Zorg bijvoorbeeld dat je klanten die willen opzeggen aan de lijn krijgt. Laat ze niet, zoals bij krantenbedrijf PCM, drie weken van tevoren een briefje of e-mail sturen. Met een goed behoudteam of een "safedesk" kun je 30 tot 40% behouden. Soms door wat extra aandacht, soms door een betere aanbieding. Voor de beste klanten zijn er "top call agents" die zelfs 60 tot 70% van de ontevreden klanten binnenhouden.'