woorden: Jan van Helsdingen
beeld: Marion Regter

Klantwaardemanagement: een kwestie van rekenen

Meer verdienen met minder kosten

De marketeer is zijn stoel in de boardroom kwijt. De dominante positie kan heroverd worden met behulp van klantwaardemanagement: de moderne variant om klanten te waarderen voor wat ze daadwerkelijk in het laatje brengen.

Consultant Pieter Stel van Paul Postma Marketing Consultancy noemt het customer profitability management: cpm. Ton Kuijlen, hoogleraar customer relationship management aan de TiasNimbas Business School in Tilburg en consultant bij Cmotions, houdt het op kwm: klantwaardemarketing/management. Zijn hooggeleerde collega Peter Verhoef, die customer based marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen doceert, sprak bij zijn aantreden twee jaar geleden een oratie uit die ging over klantwaardemanagement als aanjager van resultaatgedreven marketing. Hoe het managen van klantwaarde ook genoemd wordt, het belang ervan is evident. Inzet is onder meer de herovering door de marketeer van zijn plek en het respect in de *boardroom*. Want die is hij kwijt, constateerde Verhoefs collega Peter Leeflang na onderzoek bezorgd. Marketeers hebben minder in te brengen omdat ze marketing niet *accountable* of meetbaar kunnen maken. Met het managen van klantwaarde kan de marketeer zich terugvechten. Want als hij kan aantonen dat hij meer aan klanten verdient en minder kosten maakt, zal de chief finance officer die marketeer aan zijn borst drukken en herkrijgt marketing de statuur van weleer.

Meetbare waarde

PPMC spreekt niet meer over klantwaarde, omdat dit een term is die voor meer dan één uitleg vatbaar is – er zijn bijvoorbeeld bedrijven die klantwaarde beschouwen als zijnde de waarde voor de klanten. Executive consultant Pieter Stel: "Cpm draait om het maximaliseren van de opbrengst en het minimaliseren van de kosten van klanten. Bedrijven moeten zich een spiegel voorhouden en zich de vraag stellen: Maken we genoeg gebruik van de gegevens die we van klanten hebben? Marketeers binnen een bedrijf moeten het voortouw nemen in dit traject. De inspanningen op het gebied van marketing worden hiermee nog beter meetbaar dan voorheen. Daarmee wordt een brug geslagen naar de financieel verantwoordelijken binnen de organisatie. Adviseurs op het gebied van cpm zullen dus ook met controllers en de cfo om tafel zitten. Het hoeft niet altijd moeilijk te zijn", zegt Stel. "De klantwaarde berekenen kan soms al in een Excel-sheet, zeker bij bedrijven met relatief weinig klanten. Het wordt complexer als er meer verbanden gelegd moeten worden. Want met cpm is veel mogelijk, vooral wanneer klantgegevens worden verrijkt met andere goed meetbare gegevens. Voorbeeld als je als bedrijf goed bezig bent met zoekmachinemarketing, dan gebruik je meerdere termen op Google Adwords waarmee geïnteresseerden jouw organisatie kunnen vinden. Als nu blijkt dat bepaalde klanten die op term A binnengekomen zijn, niet goed bijdragen aan de winst van de organisatie, investeer dan meer in term B op Google Adwords, als de klanten die daarop binnenkomen wél winstgevend worden."

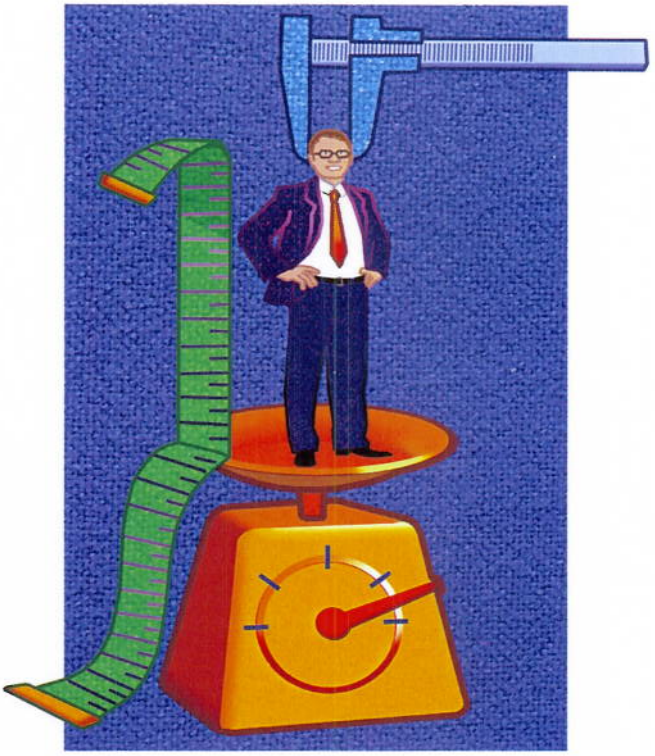
> "Met het managen van klantwaarde kan de marketeer zich terugvechten naar de boardroom"

Praktijk

Hoe werkt dat in de praktijk? Stel noemt de case van een bankklant: "Die heeft onder meer mkb-klanten. Van het portfolio van veertig producten heeft een mkb-er zes producten. Wij maken op basis van zijn profiel een voorspellingsmodel: hij is zoveel jaar klant en zo groot. In de database kijken we dan welke klanten met zijn profiel welke producten hebben. Vervolgens reken je met dataminingtools uit wat de koopkansen zijn van de 34 producten die hij nog niet heeft. Als de bank contact met die mkb-er heeft, dan kan de medewerker op basis van de rangorde van de koopkansen adviseren: Misschien is dit iets voor u, mensen met uw profiel hebben daar baat bij gehad."

Beïnvloeding

Voor wie de klantwaarde beïnvloedt, snijdt het mes aan twee kanten. Ton Kuijlen: "Het is de waarde ván de klant en de waarde vóór de klant.



Waarom zou een klant iets voor je doen als je niets voor hem doet? Wat je ziet gebeuren – dat is een soort paradox – is dat grote bedrijven de neiging hebben om dingen te centraliseren. Terwijl kleine bedrijven zoals die in het mkb, vaak impliciet, juist wel de mogelijkheid benutten om te differentiëren. Naarmate je groter bent en meer klanten hebt, is per definitie de heterogeniteit in je klantengroep groter. De reactie is: centraliseren om de controle in de hand te houden. Wat je dan niet doet, is inspelen op de specifieke behoeften van individuele klanten. Het gevolg is dat zestig tot zeventig procent van je klanten verliesgevend is, zoals bij grootbanken. Een deel klimt op: nieuwe, jonge klanten hebben de tijd nodig om op te klimmen tot volwaardige en winstgevende klanten, op voorwaarde dat je goede dingen doet. Zo'n vijftig procent van de klanten van grootbanken is evenwel permanent verliesgevend – van marginaal verliesgevend tot zeer verliesgevend. Dat betekent dat de rest dat verlies moet compenseren."

De meest voor de hand liggende oplossing is ogenschijnlijk om die verliesgevende klanten af te stoten. Dat kan niet, volgens Kuijlen. Want je hebt een groot serviceapparaat nodig en dat houden die slechte klanten mede in stand. "Simpel voorbeeld. Ik heb een grote olietanker. Als die aan de wal ligt, kost het me tienduizend euro per dag. Als ik hem laat varen, levert hij me een verlies op van tweeduizend euro per dag, dus heb ik een verlies van achtduizend euro goedgemaakt."

Vier factoren

Klantwaarde wordt bepaald door vier factoren: de communicatieve waarde (heb je bij klanten een positief beeld, word je positief aanbevolen), marge (baten min kosten), retentiepercentage en de discountrate (geldontwaarding). De echte drivers van klantwaarde zijn marge en retentie.

"Er zijn allerlei manieren om schattingen te maken van kosten die vastgelegd worden in systemen. Ik ken voorbeelden waarbij men een geavanceerd systeem hanteerde, maar waar na grondige analyse bleek dat veertig procent van wat als topklanten werd gezien daar niet thuishoorde. Dertig procent van de klanten die niet als topklant werden gezien, bleek dat juist wel te zijn. Je kunt je voorstellen dat dit behoorlijke consequenties heeft: je denkt een dikke gans te schieten, blijkt het een mus te zijn."

Hoe kom je daar achter? "Door berekeningen te maken en te zorgen dat je over de goede informatie beschikt. Wat je in ieder geval moet weten: wat het kost om een klant binnen te halen, wat de communicatie met de klant per kanaal kost. Daarnaast heb je productiekosten en de kosten >

Drie basisvragen over klantwaarde

1) Wat is klantwaarde?

Klantwaarde van de klant is de waarde die een klant heeft: kosten aftrekken van opbrengsten. Klantwaarde voor de klant is de waarde die je hem moet bieden om aan hem te verdienen.

2) Hoe bereken je klantwaarde?

Dat moeten marketeers niet zelf doen, te ingewikkeld. Dataspecialisten zijn daar heel behendig in. Voor de berekening hanteren zij formules. De marketeer moet wel weten welke kosten hij moet laten meerekenen. Die gegevens moeten diep uit de organisatie komen.

Om de klantwaarde te kunnen berekenen, heb je gegevens op klantniveau nodig: diens opbrengsten en kosten (vaste kosten, variabele kostenn en (in)directe kosten). Dat kan zowel per klantgroep als per individuele klant. Maar bepaal eerst wat een klant of klantgroep is. Klanten zijn er in veel soorten: potentiële klanten, huidige klanten, nieuwe klanten, ex-klanten. Actieve en inactieve klanten. Particuliere en zakelijke klanten. En niet te vergeten: de eigen medewerkers.

3) Wat doe je met klantwaarde?

Het marketing-ABC: de goede klanten pamperen, proberen te houden en hun aantal doen groeien. Van gewone klanten betere proberen te maken. Aan slechte klanten geen aandacht schenken en uit dure kanalen (zoals telefoon en direct mail) overhevelen naar een goedkoop kanaal zoals internet.

Wie zijn bedrijf of afdeling stuurt op klantwaarde, kan rekenen op hogere opbrengsten en/of lagere kosten, beter op elkaar afgestemde commerciële activiteiten, meetbare resultaten en verbetering van het rendement voor aandeelhouders.

van allerlei ondersteunende diensten. Dus als je het echt goed wilt doen, zou je een soort *activity based costing*-berekening moeten maken op alle niveaus. Pas dan zou je redelijk goed in staat zijn om uit te rekenen wat een klant kost en wat die oplevert. Het nadeel van zo'n berekening is dat die niet constant is en dat je het om de zoveel tijd moet herhalen. Dat is geen sinecure. De vraag is of je de mensen in huis hebt, die dat zouden kunnen. Nog een probleem is dat iedereen kosten op het bordje van anderen legt. Als er van eigen belang sprake is, kun je er beter iemand van buiten naar laten kijken."

Drivers van klantwaarde

Peter Verhoef is een wetenschapper met veel contacten in het bedrijfsleven: via opleidingen en door samenwerking met MICompany, dat grote ondernemingen adviseert bij het slim gebruiken van kennis over klanten. Voor hem gaat klantwaarde over de winstgevendheid, liefst over de toekomstige winstgevendheid van klanten. "Je kunt op twee manieren naar klantwaarde kijken. De conceptuele kant: op klanten sturen. Daarbij gaat het om acquisitie van klanten, om het behouden van klanten en om het uitbouwen van het bestand. Dit spreekt bedrijven heel erg aan. We hebben het daarbij vaak over drivers van klantwaarde, de *driver approach* zoals MICompany die onder andere bij KPN toepast. Drivers zijn bijvoorbeeld wegloop (churn), up-sell, cross-sell, en slechte betalers. Dat is klantdenken in plaats van productdenken. Met klantendatabases kun je berekeningen doen en inzicht krijgen in wat drivers zijn."

De tweede manier is kwantificeren van de klantwaarde door meten en berekenen. "Daar heb je allerlei formules voor, hele simpele ook: ik heb nu deze winst en wil volgend jaar die winst hebben. Een stap verder ben je modelmatig bezig om de waarde van je klanten te optimaliseren. Vertaald in direct marketing: je stuurt alleen die klanten direct mail, die winstgevend zijn. Een kernwoord voor klantwaardemanagement is herallocatie van middelen om kosten te verlagen. Het is in feite een economisch verhaal: je hebt schaarse middelen en die wil je optimaal inzetten."

Klantwaarde op internet

Behalve door te kopen, kan de klant ook op andere manieren waardevol zijn voor een bedrijf. Ton Kuijlen: "Als hij ervoor zorgt dat anderen naar je toekomen. Als je dat weet, kun je er op sturen."

Internetwinkels en fabrikanten doen dat inmiddels op grote schaal: zij vragen klanten om te laten weten hoe zij over hun aankoop denken, en of zij een oordeel willen geven. Deze reviews en rankings zetten zij bij de productbeschrijvingen en vragen de consument of die daar iets aan heeft. Als dat zo is, zetten ze het er ook bij.

Wel link, want een slechte beoordeling kan je handel kosten. Maar een negatieve review niet opnemen is geen optie, want de consument blogt dat onmiddellijk door.

Ook Pieter Stel weet dat forums, reviews en blogs - user generated content – invloed hebben, dus ook op klantwaarde. "Je zult daarom nog beter moeten weten welke klant je wilt hebben en houden."

Voor Peter Verhoef is 'het hele bloggebeuren een beetje over'. Reviews daarentegen zijn relevant. "Een review kan een voorspeller zijn van klantgedrag."

"De echte drivers van klantwaarde zijn marge en retentie"

Meer verdienen

In de praktijk, is de observatie van Verhoef, willen bedrijven in klantwaarde denken. Daarbij leggen zij het accent op rekenen: opbrengsten, verliezen, kosten. "Zo'n berekening is eigenlijk niet zo interessant, want die is gebaseerd op een aantal veronderstellingen. Waar het mij om gaat is: hoe kan ik die klantwaarde verhogen, verbeteren, meer aan die klant verdienen? Veel organisaties zijn dan nog in feite bezig met het product. Dat kan desastreuze gevolgen hebben. Ze hebben bijvoorbeeld een nieuwe spaarvorm in de markt gezet, hoge rentes – dat zie je nu. Dan blijkt na een jaar dat die klanten weer verdwenen zijn. Je hebt veel geld in acquisitie en reclame gestoken, je hebt je targets gehaald, maar aan het eind van het liedje loopt de helft van je klanten weg. Onder hen kunnen ook hele trouwe klanten zitten. Internetplusbellen van KPN is zo'n voorbeeld. Ze benaderden iedereen, en dat was zo succesvol, dat er operationele problemen ontstonden. En ze benaderden ook klanten uit de eigen database die misschien nog jarenlang vaste telefonie hadden willen gebruiken en waar je dus meer aan had kunnen verdienen."

Kern van het klantwaardeverhaal is, volgens Peter Verhoef, de slag van *product profitability* naar klantwinstgevendheid. "Begin simpel door een project te definiëren waar je op korte termijn resultaat mee kunt scoren. Je moet laten zien dat je door op een andere manier met gegevens om te gaan, meer resultaat kunt boeken of snelle winst kunt halen. Ga nou niet direct de klantwaarde uitrekenen, maar identificeer eerst de drivers van klantwaarde en kijk waar je het snelst resultaat kunt halen. Neem churn: welke mensen lopen weg? Als dat hoogwaardige klanten zijn, moet je zorgen die wegloop te verlagen. Als je daar een paar miljoen winst mee boekt, krijg je de handen op elkaar in de organisatie."

Meedenken

Tenslotte vraagt Verhoef zich af of de 'oude' databaseanalist nog wel mee kan doen aan het nieuwe spel. "De oude rotten in het vak zijn te veel customer intelligence-onderzoeker. Of het zijn de mensen die altijd selecties hebben gedaan. De nieuwe databaseanalist moet pro-actief en innovatief meedenken. Hij moet goed zijn in cijfers en modellen, maar moet tegelijk ook weten wat de businessproblemen zijn en mee kunnen denken met het management. Voorwaarde is wel dat het management hem die kans geeft." #