

AAN Bezoeker van www.DeKlantenFabriek.nl
VAN Michiel van Mens
BETREFT Download boek Operationele Marketing
DATUM
CC



Beste bezoeker van
WWW.DeKlantenFabriek.nl

U heeft zojuist de **eerste twee** **hoofdstukken** van het boek Operationele Marketing: het 7-stappenplan voor marktwerking gedownload. U kunt dit boek voor € 25,95 direct bestellen via www.deklantenfabriek.nl of ga naar

www.bol.com

Met vriendelijke groet,



Michiel van Mens

Operationele marketing

Het succes of falen van een marketingstrategie zit hem niet alleen in de strategie maar misschien nog meer in de uitvoering daarvan: de marketingoperatie. De vraag is dan ook: hoe vertalen we een marketingstrategie naar 'doen'? En, niet onbelangrijk, hoe zetten we de kennis uit de operatie om in een verbetering van de marketingstrategie. Marketing is geen eenrichtingsverkeer maar juist een wisselwerking tussen resultaten op langere termijn en de praktijkervaringen op de korte termijn.

In dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk beschrijft de essentie van operationele marketing. Het gaat in op de termen klant, klantcontact en klantrelatie. Om de essentie van operationele marketing duidelijk te maken wordt de strategie van marktwerking vergeleken met een fabrieksproces. Het systematisch optimaliseren van een marktwerkingsproces verloopt langs zeven stappen waarvoor dit boek de basis legt. Met het volgen van deze zeven stappen kan een cyclisch en geoptimaliseerd marktwerkingsproces worden geïnitieerd.

Leerdoelen

- Je leert de term klant eenduidig te definiëren.
- Je krijgt inzicht in wanneer er wel en wanneer er niet in een klantrelatie moet worden geïnvesteerd.
- Je leert een onderscheid te maken naar drie typen klanten: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten.
- Je krijgt inzicht in de zeven stappen die nodig zijn voor een gestandaardiseerd en optimaal marktwerkingsproces.

Een relevant aandachtspunt is hoe bedrijven hun kennis en ervaring gebruiken voor het verbeteren van de strategie. Dit kan alleen als bedrijven bewust op zoek gaan naar deze kennis en ervaring en deze ook systematisch verzamelen. Het systematisch kunnen verzamelen van deze kennis en het gebruik daarvan voor aanpassing functioneert optimaal als bedrijven hun strategie en marktwerking ook volgens een vaste systematiek organiseren. In het voorgaande draait het dus om drie kernactiviteiten: organiseer de marketingoperatie volgens een vaste methodiek van werken, ga op zoek naar wat er goed en fout gaat ten opzichte van de beoogde doelstellingen, en zorg ervoor dat je deze kennis systematisch vergaart en gebruikt om de operatie en strategie aan te passen.

Het boek *Operationele marketing* is gebaseerd op deze principes. Dit boek beschrijft in de eerste plaats een methode.¹ Deze methode van werken wordt geïllustreerd aan de hand van een fabrieksproces. Een fabrieksproces kenmerkt zich door het rationaliseren van de werkzaamheden en het systematisch verbeteren van deze werkzaamheden.

Wanneer je de marktwerking benadert als een fabrieksproces, kun je deze marktwerking ook als zodanig organiseren.

Wanneer je de marktwerking benadert als een fabrieksproces, kun je deze marktwerking ook als zodanig organiseren. Wellicht is het beter te spreken over 'de Klantenfabriek'. In deze fabriek voert een lopende band bewerkingen uit op voorraden nieuwe en bestaande klanten. De planningsafdeling bepaalt wanneer welke voorraad 'ontevreden klanten' verder door het productieproces gaat en de financiële administratie waakt over de waarde van de voorraden klanten en nieuwe klanten. Het bedrijf beschikt over de 'machine' verkoopbinnendienst voor inkomende en uitgaande telefoongesprekken. Internet, televisie en radiocommercials, advertenties zijn vergelijkbare machines die inzetbaar zijn. Zo gebruikt een bedrijf ook een data entry 'machine' voor het omzetten van antwoordkaarten in digitale informatie. Dat resulteert in voorraden informatieaanvragers die weer moeten worden opgevolgd door een andere 'machine'. Hierdoor ontstaat een voorraad halffabrikaten (nieuwe klanten) die moeten worden verwerkt tot het eindproduct klant. Aan het einde van deze productielijn rollen (tevreden of behouden) klanten van de lopende band. Het fabrieksproces is in deze optiek een goed afgesteld uurwerk van afdelingen en mensen die precies weten wanneer wie wat moet doen. Gaat er ergens iets fout, dan heeft elke volgende schakel daar hinder van. In een fabrieksproces zijn we dan ook met name geïnteresseerd waar het fout gaat. Alleen dan kunnen we het proces systematisch aanpassen en verbeteren.

1.1 De klant en de klantrelatie

Alvorens invulling te geven aan het operationele marketingbeleid is het essentieel de vraag 'wat is een klant?' te beantwoorden. Op de vraag 'kun je een definitie geven van een klant?', krijg je zelden hetzelfde antwoord. De een zal zeggen: '*de klant is degene die mijn salaris betaalt*'. De ander zal zeggen: '*de klant is degene die mijn product koopt*'. En weer iemand anders spreekt over de gebruiker van het product of de dienst. Veel medewerkers binnen een bedrijf hebben een andere omschrijving die ieder voor zich als algemeen bekend veronderstelt. Niet alleen (commercieel) medewerkers hebben verschillende definities van klanten, ook afdelingen hebben uiteenlopende opvattingen. De financiële administratie ziet een klant als de persoon naar wie de factuur moet worden verstuurd. De afdeling marketing definieert de klant als de gebruiker van het product. De afdeling distributie en logistiek beschouwt de klant als degene bij wie iets moet worden afgeleverd.

¹ Methode betekent volgens het Van Dale, *Groot woordenboek der Nederlandse taal*, 1992: vaste, weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken.

En de ICT-afdeling definieert de klant als een record met verschillende kenmerken. Wanneer elke afdeling een ander aspect belicht van de klant, zal elke afdeling een ander informatiesysteem ontwikkelen en gebruiken. Met als gevolg dat deze systemen niet of moeizaam met elkaar kunnen communiceren.

In dit boek hanteren we de volgende definitie van het begrip klant: de klant is een persoon, huishouden of rechtsvorm waarmee het bedrijf een relatie onderhoudt, met het oogmerk van financieel gewin. De laatste toevoeging lijkt overbodig, maar is dat allerm minst. Het is namelijk niet gezegd dat alle klanten ook financieel profijtelijk zijn. Er zijn tal van voorbeelden bekend dat 20% van de klanten zorgen voor 120% van de winst en de overige 80% er weer 20% van afsnoepen. De vraag die je dan ook moet stellen is: wat ga je met deze 80% doen. Zijn dit wel klanten?

De klant is een persoon, huishouden of rechtsvorm waarmee het bedrijf een relatie onderhoudt, met het oogmerk van financieel gewin.

In de definitie maken we ook een onderverdeling naar personen, huishouden en rechtsvorm. Een huishouden kunnen we beschouwen als een verzameling personen, net als een bedrijf. De reden van deze onderverdeling is dat we meerdere klantrollen kunnen onderscheiden. Een persoon kan wel de 'beslissers' zijn maar niet de gebruiker. De gebruiker van het product of de dienst hoeft niet degene te zijn die ook betaalt voor het gebruik. Naast deze 'rollen' hebben we ook nog te maken met de 'beïnvloeder'. Neem bijvoorbeeld een gezin dat op vakantie gaat. De kinderen willen graag naar Spanje om te kamperen. Uiteindelijk neemt de vader de beslissing en de moeder betaalt per telebankieren de rekening. Het gezin als geheel is de 'gebruiker' van het product 'kamperen'. Binnen een willekeurig bedrijf² zien we eenzelfde rollenverdeling. Stel er moet een nieuw klanteninformatiesysteem worden aangeschaft. De afdeling marketing en verkoop is de gebruiker van het nieuwe systeem. ICT beïnvloedt de keuze omdat die verantwoordelijk wordt voor onderhoud en beheer. Uiteindelijk neemt de directeur de beslissing. Maar het is de afdeling financiën die het budget bepaalt en de rekening betaalt.

In de twee voorbeelden hebben we het steeds over betalen terwijl in de definitie staat dat het gaat om een 'financieel gewin'. Dat wil zeggen dat als er niet wordt betaald, er nog steeds sprake kan zijn van een financieel voordeel. Neem bijvoorbeeld de *Gouden Gids* of de ochtendbladen *Metro* en *Spits*. Deze producten worden gratis verspreid. Is de lezer nu wel of geen klant? Volgens de definitie in dit boek wel. Zonder lezers bestaan deze producten niet. Omdat er mensen zijn die de krant lezen is er een financieel profijtelijke relatie. Er zijn namelijk bedrijven die geld willen betalen voor advertenties, dankzij die vele lezers.

Het eenduidig definiëren van het begrip klant is lastiger dan we denken. Het volgende voorbeeld illustreert dat. Een bedrijf organiseert beurzen in de business-to-businessmarkt. Elke beurstitel heeft een eigen productmanager en salesmanager. Een bedrijf dat deelneemt aan een specifieke beurstitel kan ook interessant zijn voor een andere beurstitel. Voor de ene beursmanager is dit bedrijf een klant. Voor de andere beursmanager is het bedrijf in kwestie een potentiële nieuwe klant. Toch praten we over één en hetzelfde bedrijf.

Opmerking



² Een bedrijf is een rechtsvorm. Dit bedrijf kan een stichting zijn, een vereniging, een eenmanszaak, een coöperatie, een Vennootschap onder Firma (VOF), een Besloten Vennootschap (BV) of een Naamloze Vennootschap (NV).

Een klantrelatie is een serie opeenvolgende klantcontacten

Het is nu ook zinvol de term klantrelatie te definiëren. Dit boek definieert een klantrelatie als een serie opeenvolgende klantcontacten.³ Een klantcontact kan van alles zijn, zolang er maar sprake is van een contact, zoals een brochureaanvraag, een klacht of een aankoop. Ook het zien van een krantenadvertentie, televisiecommercial of het horen van een radioboodschap is een klantcontact. Zowel de klant als het bedrijf zelf kan klantcontacten initiëren. Een persoon dat eerst een advertentie ziet, vervolgens informatie opvraagt, waarna hij het product koopt, is goed voor drie klantcontacten. Er is tot het moment van de aankoop sprake van een klantrelatie die bestaat uit drie klantcontacten.

Afhankelijk van het communicatiekanaal, kost elk klantcontact geld. (Het persoonlijk klantcontact wordt uitdrukkelijk gezien als een communicatiekanaal). Een klant die een servicedesk belt met een vraag, kost het bedrijf gemiddeld € 1,50 per telefoongesprek. Wordt dezelfde vraag beantwoord door een specialist van een bank, dan kan het klantcontact honderden euro's per gesprek kosten.

Stel, jij ziet een advertentie van een schoenenmerk in een landelijke krant. Dit klantcontact kost het bedrijf € 0,05 (totale kosten gedeeld door het aantal lezers). Vervolgens ga je naar een winkel om de schoen te bekijken. Deze winkel, het personeel, de voorraad en alles wat er bij komt kijken, kost geld. Afhankelijk van het aantal mensen die schoenen komen passen en kopen, dalen of stijgen de kosten per klantcontact. Wanneer je een week later terugkomt om de schoenen alsnog te kopen is er wederom een klantcontact. Maar ook nu zijn er kosten mee gemoeid. De winkel moet zijn administratie bijhouden, nieuwe voorraden bestellen, de inventaris afschrijven. Kortom, de drie klantcontacten hebben geld gekost. Daar staat een omzet tegenover. Deze omzet minus de kosten bepalen de financiële profijtelijkheid van de klantrelatie. De kosten die je maakt voor elk klantcontact is een investering in de klant. Als je de klantrelatie definieert als een opeenvolging van klantcontacten – die geld kosten – vertegenwoordigt de klantrelatie een waarde. Daar moet een (toekomstige) opbrengst tegenover staan. De producten, diensten en services van bedrijven verschillen in hun winstgevendheid en klanten verschillen in hun aankoopgedrag. Afhankelijk van de opbrengsten kun je als bedrijf meer of minder investeren in de klantrelatie. Dit legitimeert een verschillende contactbenadering van klanten.

Uitgaande van de kosten en opbrengsten op individueel klantniveau moet je vanuit de optiek van marktwerking nadenken over:

- Welke klanten wil je als bedrijf hebben en behouden?
- Welke categorie klanten krijgt prioriteit?
- Welke communicatie- en verkoopkanalen zet je in voor welke groepen klanten?

Het optimaliseren van een klantrelatie kan het best worden gerealiseerd door een procesmatige marktwerking. Het gaat om het vinden van de juiste mix van klantcontacten, gebruik van verkoop- en communicatiekanalen en het investeringsbudget. Wanneer je de contactstrategie vooraf bepaalt en concrete meetpunten formuleert, kun je op basis van de opgedane kennis en ervaring de contactstrategie steeds beter 'afstellen' op het beoogde einddoel.

³ Op basis van deze definitie kunnen we de eerdere definitie van het begrip klant aanscherpen. Een klant is nu een persoon, huishouden of rechtsvorm waarmee het bedrijf een serie opeenvolgende klantcontacten heeft, met het oogmerk van financieel gewin.

I.II Marktbewerking als fabrieksproces

Dit boek beschouwt marktbewerking als een proces. Een proces is een opeenvolging van onderling gerelateerde gebeurtenissen. Om een proces te kunnen besturen moet het meetbaar zijn. Anders valt niet te bepalen of de gewenste opeenvolging van gebeurtenissen daadwerkelijk plaatsvindt. Daarom moet je in het ontwerp van het proces 'metertjes', ofwel prestatie-indicatoren inbouwen. Met de kennis die hieruit ontstaat, kun je de marktbewerking verbeteren en systematisch optimaliseren.

Een proces is een opeenvolging van onderling gerelateerde gebeurtenissen.

In dit boek wordt de lopende band in een willekeurige fabriek als voorbeeld gebruikt van een cyclisch proces. Een lopende band is een opeenvolging van activiteiten en machines om voorraden grondstoffen of halffabrikaten om te zetten in producten. Eerst is er nagedacht welke machines we nodig hebben. In de eerste fase gaat bij het inrichten en afstellen van die lopende band nog van alles fout. Maar omdat we er vooraf over hebben nagedacht hoe een cyclisch proces moet worden ingericht, zijn we in staat om de machines goed op elkaar af te stellen. Na verloop van tijd is het een foutloos productieproces. Je weet precies wat erin gaat, wat eruit gaat en wat het kost. Bij marktbewerking gaat het om precies hetzelfde. We beschikken over verschillende 'machines', weten nauwkeurig hoeveel potentieel nieuwe klanten erin gaan, we weten exact hoeveel klanten eruit moeten komen en we weten precies hoeveel dat heeft gekost.

Het is aannemelijk dat deze manier van werken resulteert in het beoogde resultaat. Alleen wanneer je verregaand rationaliseert,

- weet je ook wat de oorzaken zijn waarom iets goed gaat en waarom niet;
- en als er iets fout gaat, weet je ook waar in het proces en wiens verantwoordelijkheid het is;
- en ben je ook in staat concrete doelstellingen te formuleren en de haalbaarheid vooraf door te rekenen.

Laten we het deelnemen van een bedrijf aan een vakbeurs als voorbeeld nemen. Een beurs is in deze optiek een machine. Die machine bestaat uit een aantal vierkante meters, verschillende verkopers en een aantal producten. Die machine gaat alleen iets doen als jij concreet bent in wat die machine moet gaan doen. Moet die machine klanten produceren? Moet die machine offertes genereren? Of moet die machine aandacht en PR realiseren? Vooraf moet je concreet weten om welke aantallen het gaat. Wil je twintig offertes, wil je vijftig nieuwe contacten of wil je drie producten verkopen? Want alleen dan kun je aangeven hoe groot die machine moet zijn en hoe die machine er van binnen uitziet. Een machine die twintig offertes moet genereren ziet er anders uit dan een machine die *free publicity* moet opleveren. Als je weet wat eruit moet komen, weet je hoe de machine er van binnen uit moet zien, maar dan weet je nu ook wat er aan de voorkant in moet aan grondstoffen en halffabrikaten.

Je kunt er nu een machine voor zetten. Deze machine produceert bijvoorbeeld uitnodigingskaarten. Aan de voorkant gaat er een adressenbestand, briefpapier en tekst in en aan de andere kant komen daar verstuurd uitnodigingskaarten uit. Vervolgens kun je vooraf of achteraf bepalen of de hoeveelheid output van de eerste machine voldoende was als input voor de volgende machine, de beurs.

Maar ook na de beursmachine moet je nog verschillende machines en machinecapaciteit inzetten om de verschillende halffabrikaten (potentiële nieuwe klanten) verder te verwerken. Is er voldoende

verkoopcapaciteit beschikbaar om de informatie-aanvragen op te volgen? En wat doe je met de voorraad geïnteresseerde kopers die wellicht het bedrijf wel op de beurs hebben gezien, maar het bedrijf hen niet? En hoe richt het bedrijf de volgende keer zijn machinepark in? Moet je meer meters of minder meters huren, meer stand-bemensing of minder stand-bemensing, meer producten of juist minder producten demonstreren?

Praktijkvoorbeeld

Bedrijf Fellow-U is een internetserviceprovider. Het richt zich met name op het segment ADSL via de kabel. Een belangrijke schakel in dit proces is het installeren van kabelmodems bij de consumenten thuis. De doelstelling is het maximaliseren van de verkopen. Deze doelstelling is onder meer vertaald naar het minimaliseren van klachten en kosten. Veel klachten ontstaan doordat er meer 'aansluitingen' worden verkocht dan er installateurs beschikbaar zijn. Er ligt een te grote druk op de installateurs die de kans op fouten vergroot. Ook ontstaan er lange wachttijden voor klanten.

Op basis van deze gegevens definieert bedrijf Fellow-U een optimaliseringsprobleem met als uitgangspunt het aantal aansluitingen dat de installateurs per dag kunnen verwerken. Bedrijf Fellow-U wil een blijvende stroom van verkopen realiseren die gelijke tred houdt met het aantal te verwerken aansluitingen. Dat is alleen mogelijk via een uitgebalanceerd communicatieproces van gerichte *direct mail* en correcte opvolging. Dreigt het aantal verkopen het maximum te overschrijden, dan wordt het direct mail-volume verminderd en vervangen door direct respons-advertenties. De ervaring bij dit bedrijf leert dat krantenadvertenties minder respons opleveren dan direct mail en vooral de vraag naar brochures met productinformatie stimuleren. Hiermee ontstaat een voorraad potentiële klanten die informatie heeft aangevraagd en gericht kan worden nagebeld wanneer er capaciteit beschikbaar is.

Deze werkwijze resulteert in een volledig uitgebalanceerd productieproces met verschillende stuurmechanismen. Bedrijf Fellow-U kan optimaal gebruikmaken van de klantendatabase en laat een groot deel van het proces automatisch verlopen. De voordelen hiervan zijn minder fouten en meer ruimte om te optimaliseren.

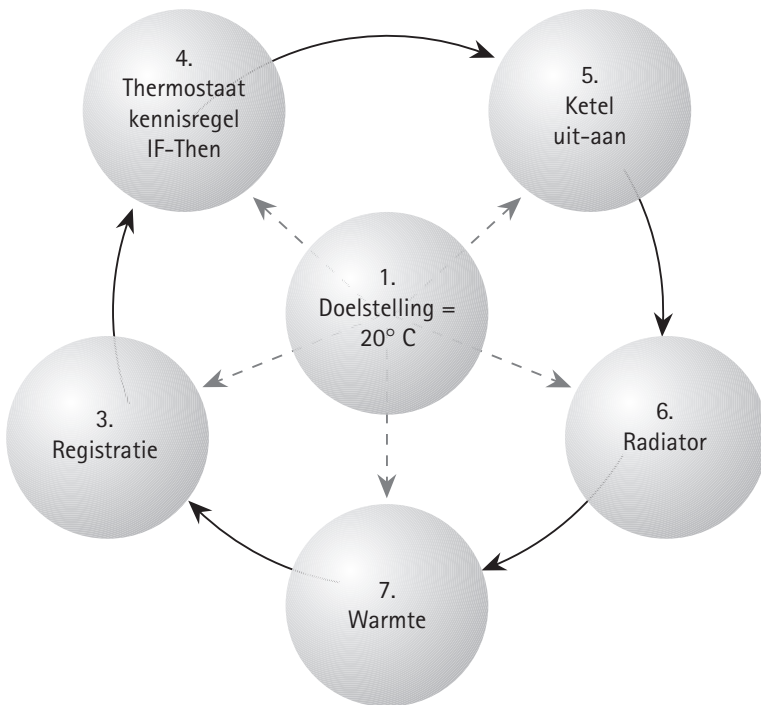
I.III Het optimaliseren van processen

De essentie van het systematisch optimaliseren van een proces is telkens hetzelfde.

Hoewel elke lopende band anders is, de essentie van het systematisch optimaliseren van een proces is telkens hetzelfde. We beginnen met het proces op te delen in kleinere activiteiten. Elke productie-eenheid doet telkens dezelfde handeling waardoor tegen minimale productiekosten kan worden geproduceerd. Door een logische opeenvolging van deze productie-units ontstaat een lopende band. Een belangrijke voorwaarde is dat dit hele traject op voorhand is beredeneerd en uitgewerkt. Niets mag aan het toeval worden overgelaten. Dat impliceert dat we de lopende band voorzien van een groot aantal 'metertjes'. Maar metingen hebben alleen zin als we ook doelstellingen hebben geformuleerd. Produceren we in de juiste hoeveelheden, op het juiste moment en in de juiste kwaliteit? De essentie van optimaliseren is dat we de fluctuaties in de uitkomsten zo klein mogelijk willen houden. Op basis van geconstateerde verschillen gaan we net zo lang door met het doorvoeren van aanpassingen totdat het eindresultaat exact voldoet aan onze doelstellingen.

Het reguleren van de temperatuur in een kamer is een voorbeeld van een cyclisch proces. De thermostaat vergelijkt de gemeten temperatuur met de gewenste temperatuur. De gewenste

temperatuur moet je vooraf aangeven. Bij een meetverschil, het is bijvoorbeeld kouder, geeft de thermostaat een signaal af aan de cv-ketel, die vervolgens gaat branden. Dat wil zeggen, er wordt gas verstoekt om water te verwarmen. Dit water gaat naar de radiator dat de warmte afgeeft. De temperatuur in de kamer wordt opnieuw gemeten en vergeleken met de gewenste eindtoestand. Dit proces gaat net zo lang door totdat de gewenste temperatuur is bereikt. Bij het formuleren van de gewenste temperatuur is het wel verstandig om rekening te houden met factoren waarop de thermostaat geen invloed heeft, maar die wel mede bepalen of de doelstelling wordt gehaald. Dit zijn de randvoorwaarden. Staat er een raam open en vriest het buiten? In dat geval zal de cv-ketel waarschijnlijk continu blijven branden, maar de doelstelling zal niet worden gehaald.

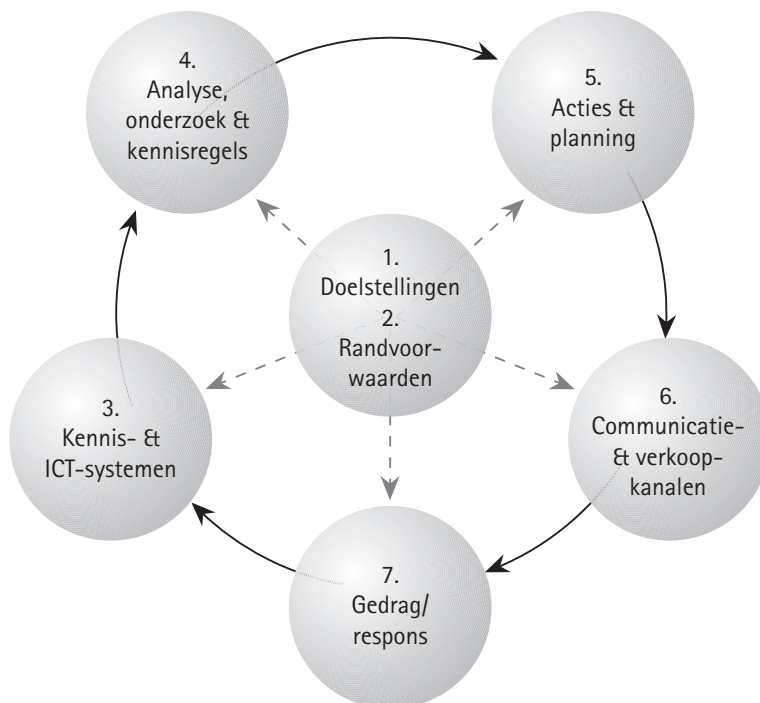


Figuur 1 Reguleren kamer-temperatuur

Het voorbeeld laat zien dat het bereiken van de beoogde temperatuur en het op die temperatuur houden, een cyclisch proces is dat telkens zeven stappen doorloopt. Wanneer je dit principe toepast op marktwerking, dan doorloop je dezelfde zeven stappen. Alleen verschilt het taalgebruik. In plaats van registratie, in het voorbeeld van de thermostaat, spreken we bij marktwerking over ICT- of kennisysteem. Dat systeem kan het menselijk geheugen zijn met kennis en ervaring, of een kaartenbak of een klantendatabase. Kennisregels vallen onder de noemer *business intelligence*. Dit vakgebied heeft betrekking op al die aspecten van het analyseren en interpreteren van gegevens, informatie en kennis. Op basis van deze analyses en onderzoeken worden acties ondernomen. Marketingacties zijn er in allerlei varianten, zoals een prijsverlaging, een geld-terug-actie en noem maar op. Om klanten daarover te informeren beschik je over communicatie- en verkoopkanalen. Dit stimuleert weer een specifiek gedrag bij de klant. Het resultaat kunnen we vergelijken met de beoogde doelstelling en het beschikbare budget, waarna een nieuwe cyclus wordt ingezet. Is de doelstelling gehaald? Zo niet, dan doorloop je nog een keer dezelfde cyclus net zolang tot de doelstellingen wel zijn bereikt.

Stel, een medewerker gaat op pad voor een verkoopgesprek bij een bedrijf. Dit gesprek genereert een bepaalde reactie, welke is op voorhand niet duidelijk. Toch kun je van tevoren alle mogelijke responsvormen aangeven. Ofwel de nieuwe klant is geïnteresseerd en wil een offerte ontvangen,

Figuur 2 De zeven stappen



of de nieuwe klant is niet geïnteresseerd. In het laatste geval wil je natuurlijk de reden weten. Is het bedrijf er nog niet aan toe, is er een verkeerde gesprekspartner, is het aanbod niet aantrekkelijk genoeg, of is er een concurrent in het spel? De volgende vraag die je moet stellen is: kun je het klantgedrag vastleggen in een kennisbank, bijvoorbeeld in een relatiebeheerprogramma? Elke vorm van reageren initieert een nieuw proces. Ook een 'afwijzing' door een klant start een nieuw proces op. Dit proces kan zijn dat je voorlopig even niks doet. Een vervolproces kan zijn dat je met de nieuwe klant in contact blijft met behulp van een maandelijkse nieuwsbrief.

Bovenstaand voorbeeld begint met een verkoopgesprek. De vraag is alleen, hoe kom je tot zo'n gesprek. Wellicht is eerst een selectie uitgevoerd op een adressenbestand. De actie van de vertegenwoordiger bestaat dan uit het aanschrijven van de geselecteerde bedrijven. Hierbij maakt hij gebruik van het communicatiekanaal direct mail. Een deel van de aangeschreven mensen reageert, wil graag aanvullende informatie of een persoonlijk gesprek.

Elke vorm van reageren (door de klant of het bedrijf zelf) zet een nieuwe cyclus in gang. Een verzoek om aanvullende informatie moet worden ingewilligd en ook het niet reageren moet als reactievorm worden vastgelegd. Zoals je ziet heeft de eerste cyclus drie nieuwe cycli in gang gezet. Al deze processen gaan door elkaar lopen. Het is zaak dit proces vooraf te beredeneren en te structureren.

Wanneer je de marktwerking organiseert volgens een cyclisch proces, dan kun je dit proces beschrijven aan de hand van de zeven stappen. Elke stap kent een gedetailleerde en uitputtende opsomming van mogelijkheden. Het aantal communicatie- en verkoopkanalen is tenslotte gelimiteerd, al zijn er nog altijd veel, van posters wildplakken tot aan een persoonlijk gesprek. Elk communicatie- en verkoopkanaal stimuleert een specifiek gedrag bij de klant. Daardoor kun je vooraf ook een gedetailleerde opsomming maken van alle mogelijke manieren waarop de klant kan reageren. Wanneer je deze opsomming voor elke stap in het proces opstelt, heb je de gehele marktwerking inzichtelijk en werkbaar gemaakt.

In figuur 3 wordt elk aspect wat relevant kan zijn voor de marktwerking weergegeven.

- *Doelstellingen.* De doelstellingen vormen het uitgangspunt. Vanuit de optiek van marktwerking zijn er maar drie relevante doelstellingen. Wat beoog je de komende periode ten aanzien van de ex-klanten, bestaande klanten en nieuwe klanten?
- *Randvoorwaarden.* Nadat de doelstellingen zijn geformuleerd moet je kijken naar de randvoorwaarden waarbinnen je de doelstellingen gaat realiseren. Vanuit de optiek van marktwerking zijn er maar een beperkt aantal relevante randvoorwaarden: wat is het beschikbare budget, de capaciteit, kennis, het product of de dienst, de prijs, distributie et cetera?
- *Kennis- en ICT-infrastructuur.* Net als bij de voorgaande stappen kun je ook nu een (limitatieve) opsomming maken van de huidige (beschikbare) klantenkennis en de gewenste kennis.
- *Analyse en onderzoek.* Je kunt een inventarisatie maken van de huidige analyses en onderzoeken in jouw bedrijf. Uitgaande van de gewenste klantenkennis kun je een gedetailleerde 'staalkaart' maken van gewenste analyses, rapportages, onderzoeken (en selecties).
- *Actie en planning.* Je kunt een gedetailleerde opsomming geven van alle huidige marketingacties. Je kunt nu ook een limitatieve opsomming maken van de gewenste marketingacties, gegeven de wenselijke analyses en rapportages.
- *Communicatie- en verkoopkanalen.* Er is een gedetailleerde opsomming mogelijk van alle denkbare communicatie- en verkoopkanalen waarmee je de klant kunt bereiken. Deze kun je vergelijken met de huidige situatie.

Figuur 3



- *Respons.* Er is, gegeven de voorgaande stap, een limitatieve opsomming mogelijk van alle denkbare vormen van klantreacties. Ook deze kun je afzetten tegen de huidige situatie.

Het 7-stappenplan maakt een onderscheid tussen het vooraf beschrijven van een volgende stap en de evaluatie.

Het 7-stappenplan maakt een onderscheid tussen het vooraf beschrijven van een volgende stap en de evaluatie. Elke stap geeft een beschrijving van de (meest) wenselijke situatie. Omdat jij kennis hebt van de huidige situatie kun je deze afzetten tegen de wenselijke. Vervolgens moet je beslissen of je al dan niet de huidige situatie accepteert, gegeven de te realiseren doelstellingen. Ben jij, met je huidige middelen in staat jouw doelstellingen te halen? Je komt nu in de evaluatiefase, de terugkoppeling naar een eerdere stap.

Het bovenstaande kunnen we illustreren aan de hand van de eerste drie stappen van het 7-stappenplan. Stel, jouw doelstelling is twintig procent meer omzet genereren uit bestaande klanten. Allereerst moet je het marketingbudget bepalen: hoeveel wil je investeren om deze doelstelling te realiseren? Dit budget is vervolgens een gegeven, een randvoorwaarde, waarbinnen je moet opereren.

Vervolgens breng je de bestaande klanten in kaart en vergaar je gegevens over hen. Wat was vorig jaar de omzet per klant? En met welke middelen? Wanneer heb je een contract met ze afgesloten? Des te meer relevante informatie je hebt over jouw klanten, des te beter je die kunt gebruiken voor de marktwerking. Stel, je gaat verder met de huidige kennis over bestaande klanten. Welke analyses kun je daarop uitvoeren? Ofwel: welke kennis kun je eruit halen om tot doelgroepgerichte acties te komen?

Stel, je accepteert het gebrek aan informatie niet. Dan is het belangrijk te weten wat je moet doen om meer informatie te krijgen. Hoeveel tijd kost dat? Feitelijk evalueer je de stappen één en twee opnieuw. Dat kan uitmonden in het aanpassen van de doelstellingen, bijvoorbeeld omdat je niet gericht met verschillende marktsegmenten kunt communiceren en/of omdat je voor de verschillende marktsegmenten geen specifieke doelstellingen kunt formuleren. Je kunt je afvragen welke analyses je kunt uitvoeren om wel tot een betere, gesegmenteerde doelgroepbenadering te komen. De consequentie is dat je andere media en middelen moet inzetten. Dat heeft uiteraard impact op het beschikbare budget voor de marktwerking. Je evalueert de gewenste situatie (beschikbaarheid klantgegevens) met de huidige kennis over klanten. Daarna bepaal je hoe je bij de gewenste situatie komt. Welk budget heb je nodig?

Opmerking



Het bedrijfsproces dat het meest is gestandaardiseerd, is vaak ook het beste te automatiseren. Neem bijvoorbeeld de boekhouding. Niet voor niets richtte de automatisering zich in eerste instantie op deze bedrijfsfunctie. Het is interessant om naar de bedrijfsprocessen te kijken die het minst gestandaardiseerd zijn. Deze processen zijn het moeilijkst te automatiseren. Marketing, communicatie en verkoop zijn, in vergelijking met andere bedrijfsprocessen, het minst gestandaardiseerd en maken het minst gebruik van ICT.

I.IV Van strategie naar marktwerking

“Implementatie is moeilijk. Goede marketingstrategieën zijn sneller bedacht dan uitgevoerd. Veel managers menen dat ‘de dingen goed doen’ (implementatie) net zo belangrijk is als ‘de goede

dingen doen' (strategie)", schrijft P. Kotler in zijn boek *Principes van Marketing*.⁴ Kort samengevat komt het er dus op neer de juiste werkzaamheden zo goed mogelijk uitvoeren.

Bij het bepalen van de juiste richting tot en met het uitvoeren van de dagelijkse operatie zijn tal van mensen betrokken. Deze werkzaamheden worden doorgaans gegroepeerd naar drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Strategische marketing is vooral gericht op de langere termijn en het bedrijf als geheel. Op strategisch niveau is er ook een afstemming op andere beleidsterreinen binnen het bedrijf. Op dit niveau komen vragen aan de orde als: welk product gaan we produceren, voor welke markten, tegen welke prijs? Hoe positioneert het bedrijf dit product in de markt? En tegen welke prijs? *Tactische marketing* vertaalt een langeretermijnbeleid naar de middellange termijn. Op tactisch niveau is er vooral aandacht voor de samenhang van de verschillende productgroepen en het marketingbeleid. *Operationele marketing* is een afgeleide van twee hogere niveaus. Operationele marketing beschouwt de markt, het product of de dienst (en het assortiment) als een gegeven. De enige vraag die wij ons nu stellen, is: hoe gaan we, gegeven het product, de prijs, de distributie en de promotie, dit zo efficiënt en effectief mogelijk doen? Operationele marketing geeft invulling aan het tactisch beleid. De tijdshorizon is veelal één jaar en de aandacht richt zich op een product of productgroep.

Er is een directe uitwisseling van informatie tussen elk van deze drie niveaus. Het is niet zo dat een bedrijf op strategisch niveau een beslissing kan nemen zonder te weten wat er op de werkvloer gebeurt. Het is juist de kennis en ervaring op operationeel marketingniveau die richting geeft aan het strategisch beleid. Hoe beter de doorstroom van kennis en ervaring, hoe groter de kans op succes. Juist door die continue uitwisseling van kennis en ervaring is er geen harde scheidslijn te trekken tussen strategisch en tactisch niveau. Dit is per bedrijf verschillend. Hetzelfde geldt voor tactisch en operationeel niveau.

Om een vertrekpunt te realiseren gaan we ervan uit dat de marketingstrategie onder andere gebaseerd is op een grondige analyse van de volgende aandachtsgebieden:

- Interne bedrijfssituatie:
 - missie en visie van het bedrijf.
 - interne situatie van het bedrijf:
 - huidige situatie waarbij vooral is gekeken naar de sterkten en zwakten van het huidige marketingbeleid;
 - een analyse van het huidige management en de organisatie waarbij wederom is gekeken naar de sterkten en zwakten;
 - een financiële analyse met focus op de sterke en zwakke kanten van het marketingbeleid.
- Externe bedrijfssituatie:
 - afnemersanalyse met focus op kansen en bedreigingen;
 - concurrentieanalyse met focus op kansen en bedreigingen;
 - distributieanalyse met focus op kansen en bedreigingen;
 - bedrijfstakanalyse met focus op kansen en bedreigingen.

⁴ *Principes van Marketing*, Philip Kotler, 3e editie, Nederlandse bewerking, Pearson Education Benelux 2003, pag. 100

- SWOT-analyse:
 - omschrijving van sterkten en zwakten;
 - omschrijving van kansen en bedreigingen;
 - conclusies.
- Marketingdoelstellingen en -strategie.

Bij de invulling van operationele marketing gaan we ervan uit dat genoemde analyses zijn uitgevoerd. Wanneer deze analyses niet beschikbaar zijn, wil dat niet zeggen dat je de werkwijze zoals in dit boek beschreven, niet kunt uitvoeren. Het marketingbeleid van een bedrijf is een continue wisselwerking tussen de drie genoemde niveaus. Juist door het toepassen van het 7-stappenplan kun je binnen een bedrijf kennis aanleveren voor het aanpassen van het strategisch en tactisch beleid.

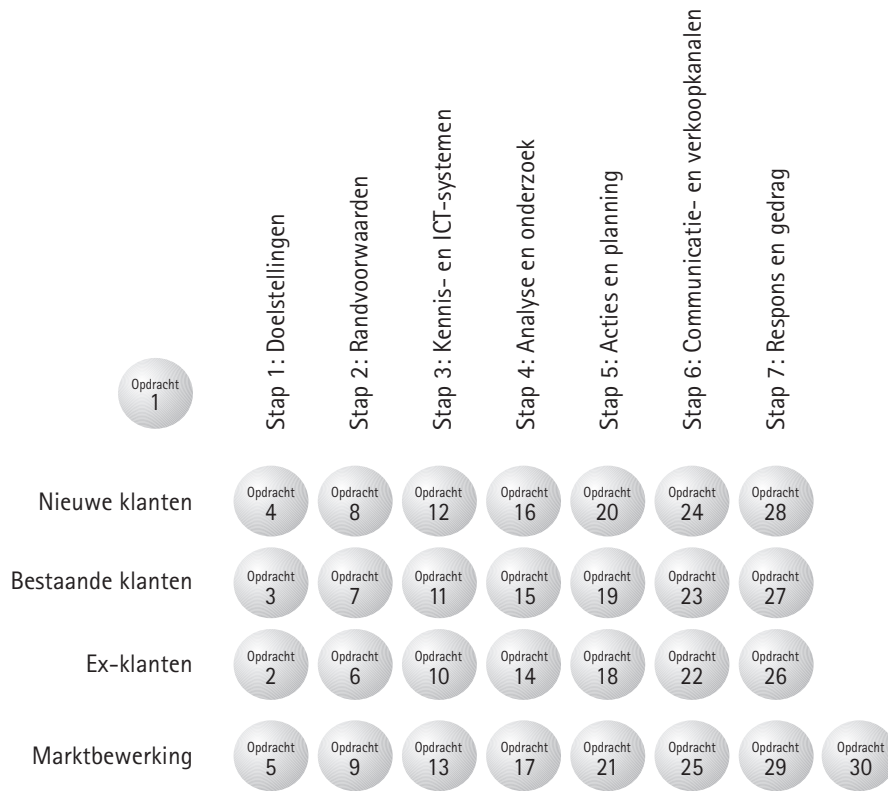
Dit boek beschrijft elke stap uitvoerig met per stap een onderverdeling naar drie klanttypen: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten. Zowel theorie als praktijk is geschreven rondom een onderzoeksopdracht. In totaal gaat het om dertig onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen hebben een tweeledig doel. In de eerste plaats krijg je inzicht in wat relevante vragen en onderwerpen zijn binnen het vakgebied operationele marketing. In de tweede plaats kun je de onderzoeksvragen ook direct in de praktijk gebruiken. In dat geval is dit boek een concrete handleiding. Wanneer je elk van deze onderzoeksvragen in deze volgorde uitwerkt heb je de basis gelegd voor een effectief marktwerkingsplan. Realiseer je daarbij wel dat het in de praktijk niet altijd mogelijk is de onderzoeksvragen, zo gedetailleerd als in dit boek beschreven, te beantwoorden. Het niet kunnen beantwoorden van onderzoeksvragen – de informatie is gewoon niet binnen het bedrijf beschikbaar – is ook kennis en inzicht. Bij de onderzoeksvragen wordt wel steeds een onderscheid gemaakt naar huidige en gewenste situatie. Op basis van jouw kennis en inzicht binnen het bedrijf moet je wel in staat zijn invulling te geven aan de gewenste situatie. En wat het bedrijf vervolgens moet doen om daar te komen.

Een efficiënte manier om de onderzoeksvragen te beantwoorden is het gebruik van e-mail. Leg de vragen voor aan verschillende medewerkers binnen een bedrijf en vraag hen om hun mening. Bij vragen waarbij het gaat om getallen en financiële waarden ga je als volgt te werk. Bereken per antwoordcategorie het gemiddelde van de verschillende antwoorden van alle ondervraagde medewerkers. Verwerk deze antwoorden in een gemiddelde en stuur deze terug. Indien er collega's niet akkoord gaan met het gemeenschappelijke antwoord, krijgen ze nog een dag de tijd om te reageren. Indien niemand reageert, wordt het gemiddelde van de antwoorden als waar aangenomen. Dit is noodzakelijk om vervolgonderzoeksvragen te kunnen uitvoeren.

Benadruk tegenover de medewerkers binnen het bedrijf dat het niet gaat om de juistheid van de antwoorden tot op drie cijfers achter de komma. Als het bedrijf niet beschikt over een eigen klantendatabase is dit vaak niet eens mogelijk. Het gaat erom dat de medewerkers een schatting maken, gegeven hun eigen kennis en praktijkervaring. Op basis van het definitieve antwoord door de groep kan alsnog besloten worden om de exacte gegevens binnen de organisatie te achterhalen. Indien dit lukt, heb je een eerste aanzet gegeven voor een veranderingstraject.

Bij kwalitatieve vragen (bijvoorbeeld: welke marketingacties worden geïnitieerd richting bestaande klanten?) kun je op dezelfde manier te werk gaan. Ook nu weer geldt dat er niet één juist antwoord mogelijk is. De doelstelling is dan ook om, binnen het bedrijf, een gemeenschappelijk beeld en overeenkomstig taalgebruik te creëren. En dit lukt alleen wanneer je de verschillen in perceptie bloot kunt leggen.

De onderzoeksvragen kennen een logische volgorde. Het heeft dan ook geen zin om maar enkele onderzoeksvragen uit te voeren of de onderzoeksvragen in willekeurige volgorde te behandelen.



Figuur 4 Structuur van dit boek *Operationele marketing*

I.V Onderzoeksvraag 1: definieer de klant

Geef een definitie van een klant. Vraag ook anderen (medewerkers binnen en buiten de afdeling) een definitie te geven. Zet vervolgens de verschillende omschrijvingen onder elkaar.

Onderzoeksvraag 1: definieer de klant

Wat is volgens jou een correcte omschrijving van het begrip klant?

.....

Kun je een definitie geven van de ex-klant?

.....

Geef een eenduidige omschrijving van wat jij onder een nieuwe klant verstaat.

.....

Vergelijk jouw definities met die van anderen. Geef nu aan wat de overeenkomsten en de verschillen zijn.

.....

Kun je op basis van de overeenkomsten tot een gemeenschappelijke definitie komen?

.....

Toelichting *Om invulling te geven aan operationele marketing is het noodzakelijk dat je een eenduidig beeld hebt van het begrip klant. Alleen dan kun je aangeven wat een nieuwe klant is en een ex-klant. Natuurlijk kun je meteen de definitie zoals in dit boek beschreven hanteren. Dat is echter niet de bedoeling van deze opdracht. Het gaat erom dat je een beeld krijgt van hoe er binnen een bedrijf wordt gedacht over de Klant.*

I.VI Praktijkvoorbeeld: de krant

Dit praktijkvoorbeeld is een illustratie van hoe een bedrijf omgaat met de vraag: wat is een klant? Een externe adviseur stelde deze vraag aan de directieleden van een regionale krant. Elk lid afzonderlijk schreef een definitie op een vel papier. Het resultaat toonde evenveel omschrijvingen als het aantal directieleden. Dat was een nieuw inzicht voor de directie. De opvatting van de leden bleken minder vanzelfsprekend dan zij dachten. De directie kwam tot het inzicht dat wanneer iedereen een andere perceptie heeft van de klant, er nooit een eensgezind beleid kan worden ontwikkeld.

Na een uitgebreide discussie waren de directieleden het erover eens dat hun klant iemand is die een abonnement heeft op de krant. Hiermee leggen zij een directe koppeling tussen het product en de gebruiker, namelijk de betalende abonnee. Deze definitie heeft enkele consequenties. De consultant vroeg hun of klanten van de losse verkoop, nog altijd goed voor twintig procent van de omzet, dan geen klanten zijn. Zijn bedrijven, die meerdere abonnementen hebben zoals horecaondernemingen, geen klanten? Wie is de klant als twee burens samen een krant lezen en deze samen betalen? En is een klant een persoon of kan dat ook een huishouden zijn?

De klant die zijn krant in de winkel koopt, in de losse verkoop, is volgens de directie een nieuwe klant. Een meelezende buurman vindt de oplagemanager een verschrikking en moet ogenblikkelijk worden 'bewerkt' richting abonnement.

De manier waarop de directie naar haar klanten kijkt, heeft nog meer consequenties. Kijk maar eens naar de volgende discussie.

Trainer: 'Als alleen een abonnee een klant is, wat doen jullie dan voor die klant?'

Directie: 'We leveren een krant. Dat doen we elke dag, zes dagen in de week, het hele jaar door.'

Trainer: 'En, vanuit marketingperspectief, welke producten, diensten en services leveren jullie nog meer?'

De hoofdredacteur: 'We organiseren rondleidingen en hebben voordeelcoupons in de krant. Daarmee kunnen onze lezers korting krijgen bij een bezoek aan een museum of bioscoop.'

Trainer: 'Dat je elke dag een krant in de bus bezorgt, is vanzelfsprekend, daar betaalt een klant tenslotte voor. Hoeveel investeren jullie in klanten?'

De oplagemanager (tevens verantwoordelijk voor de acquisitie): 'Feitelijk niets. Al ons budget gaat op aan het werven van nieuwe klanten. Jaarlijks verliezen we tien procent van ons klantenbestand. Willen we niet in een neerwaartse spiraal komen, dan moeten we dat verlies natuurlijk compenseren.'

Trainer: 'Waarom besteden jullie dan niet wat meer aandacht aan het behouden van bestaande klanten? Of werven jullie niet gerichter klanten die voor langere tijd abonnee blijven?'

Directeur: 'Maar daar hebben we u toch voor ingehuurd?'

De omschrijving van hun klant heeft onder andere tot gevolg gehad dat voor de directie alle klanten hetzelfde zijn. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende klantgroepen. Maar belangrijker nog, er wordt niet gekeken naar de kosten en de opbrengsten van de verschillende klantgroepen.

De directieleden dachten voor het eerst daadwerkelijk na over het begrip klant. Ze waren het er al snel over eens dat hun oude definitie te beperkt was. En dat die van grote invloed is geweest op hun klantbenadering.

De trainer vroeg de directie van De Krant wat het bedrijf gemiddeld verdient aan een willekeurige klant. En net als het omschrijven van de klant kwamen er ook nu weer evenveel verschillende bedragen als er directieleden zijn. De een riep *'tweehonderdvijftwintig euro, het bedrag gelijk aan een jaarabbonnement.'* *'Veel lager'*, sprak de financieel directeur, *'want je vergeet de kosten van bezorging er af te trekken.'* *'Vierhonderd euro'*, riep de directeur advertentieverkoop, *'je moet ook de advertentiewaarde meerekenen.'*

Het antwoord zelf is minder relevant dan de manier waarop het antwoord totstandkomt. De discussie laat zien dat veel relevante kennis niet paraat is. En omdat de waarheid waarschijnlijk ergens in het midden ligt, namen ze het gemiddelde van alle genoemde bedragen als vertrekpunt.

De trainer stelde de directie van De Krant voor enkele nieuwe dilemma's: welke kostenposten zijn er die we direct kunnen toerekenen aan de klant, wat is de waarde van de klant voor het bedrijf en hoeveel klanten hebben jullie?

De discussie over de kostenposten maakte het nodige los. Moet je alle acquisitieactiviteiten meenemen als kostenpost? De trainer vond van wel. Het is tenslotte een uitgave die je doet om nieuwe klanten te werven. Op die manier kun je ook bepalen of werving succesvol is inzake winstgevendheid. Je weet daardoor beter of je ook de juiste klanten binnenhaalt. *'Dus zo bezien moet ik mijn eigen salaris beschouwen als een marketinginvestering'*, sprak de algemeen directeur gevat.

Wanneer we niet het product als vertrekpunt nemen, maar de kosten en opbrengsten van de klant, komen we tot een andere invulling van het begrip klant. De klant is dan een persoon, huishouden of rechtsvorm waarmee het bedrijf een financieel profijtelijke relatie onderhoudt. Volgens deze definitie is een meelezende buurman eveneens een klant. De advertentietarieven zijn namelijk niet alleen gestoeld op het klantenbestand, maar ook op het doorgeven van het regionaal nieuwsblad. Dit zijn tenslotte ook lezers die de geplaatste advertenties zien. Het is tegelijkertijd een ander type klant dan de geabonneerde buurman. Aan de eerste verdient de uitgeverij mogelijk meer. Zo is het bezorgen van een krant een kostenpost. Mensen die hun krant bij de kiosk kopen, brengen minder kosten met zich mee dan abonnees. De meelezende buurman is goedkoper dan zijn betalende buurman. Door deze discussie ontstond een andere beeldvorming over de klant. Met als gevolg een andere marktwerking.

Wanneer we niet het product als vertrekpunt nemen, maar de kosten en opbrengsten van de klant, komen we tot een andere invulling van het begrip klant.

Op basis van deze inventarisatie van kosten en omzet werd een lijst van verschillende groepen klanten gemaakt. In de eerste plaats konden ze nu de bestaande klantengroep onderscheiden naar wijze van betalen (automatische overschrijving versus maandelijkse factuur) en naar type abonnement (proefabonnement, maand-, kwartaal-, halfjaar- en jaarabonnement). Een maandabonnement is duurder dan een kwartaalabonnement omdat er na deze periode opnieuw geacquireerd moet worden. De niet-klanten konden nu gegroepeerd worden naar 'losse verkoop', 'meelezende buurman' en enkele andere groepen. Het interessante aan deze indeling was dat nu opeens duidelijk werd dat losse verkoop een interessante klantgroep is, een groep die voorheen werd genegeerd.

I.VII Samenvatting

Het 7-stappenplan benadrukt het belang van een eenduidige klantdefinitie. De definitie die in dit boek wordt gebruikt is: de klant is een persoon, huishouden of rechtsvorm waarmee het bedrijf een relatie onderhoudt, met het oogmerk van financieel gewin. In het verlengde hiervan wordt het begrip klantrelatie omschreven als een serie opeenvolgende klantcontacten.

Een klantcontact kan bestaan uit alle mogelijke communicatievormen tussen het bedrijf en de klant: van face-to-face tot het lezen of zien van een advertentie. Elk klantcontact kost geld en is een investering in die klant. De klantrelatie vertegenwoordigt een waarde waar opbrengsten tegenover moeten staan. Om de winstgevendheid van klanten te kunnen berekenen moeten de kosten en opbrengsten bekend zijn (het verschil is winst). Op basis hiervan kan een bedrijf besluiten meer of minder in de klantrelatie te investeren. Om een klantrelatie te optimaliseren is een methodische marktwerking nodig. Dat gaat om het vinden van de juiste mix van klantcontacten, gebruik van verkoop- en communicatiekanalen en het investeringsbudget.

Het 7-stappenplan beschouwt marktwerking als een proces, een opeenvolging van onderling gerelateerde gebeurtenissen te vergelijken met een lopendebandproces in een fabriek. Om een proces te besturen (ontwerpen, en vervolgens beheersen en verbeteren) moet het meetbaar zijn. Daarom moeten in het procesontwerp 'metertjes' ofwel prestatie-indicatoren worden ingebouwd. Met deze meetresultaten kan de efficiency van het productieproces en de kwaliteit van het product (lees: de klant) worden verbeterd. Deze manier van werken werkt alleen bij een gerationaliseerd proces waarbij continu meten een belangrijke voorwaarde is.

Het rationaliseren van een proces is het opdelen van het proces in kleinere handelingen tegen minimale productiekosten. Door een logische opeenvolging van deze productie-units ontstaat een lopende band. Daarvoor is optimalisatie nodig. Dat wil zeggen, de fluctuaties in de uitkomsten zo klein mogelijk houden. Op basis van geconstateerde verschillen moeten net zo lang aanpassingen in het proces worden gemaakt tot dat de doelstelling is bereikt.

Een cyclisch proces voor de marktwerking is in zeven stappen op te delen:

1. *Doelstellingen*: ten aanzien van de ex-klanten, bestaande klanten en nieuwe klanten.
2. *Randvoorwaarden*: welke zijn wel en niet te beïnvloeden?
3. *Kennis en ICT*: opsomming van de huidige (beschikbare) en gewenste klantenkennis.
4. *Onderzoek en analyse*: inventarisatie van de huidige en gewenste analyses en onderzoeken.
5. *Acties en planning*: opsomming van huidige en gewenste marketingacties.
6. *Communicatie- en verkoopkanalen*: opsomming van bestaande en gewenste kanalen.
7. *Respons*: opsomming van denkbare klantenreacties (ook non-respons) afgezet tegen de huidige situatie.

Een goed gebruik van het 7-stappenplan geeft een beschrijving van de meest wenselijke situatie, zet deze af tegen de huidige situatie en evalueert elke stap. Al deze processen gaan door elkaar lopen, want elke vorm van reageren initieert een nieuwe cyclus. Uiteindelijk ontstaat een zeer complex verhaal van actie en reactie. Plannen, doorrekenen en optimaliseren kan tot op de komma nauwkeurig, mits je het 7-stappenplan systematisch blijft volgen.

I.VIII Opdrachten

- 1) Welke kritiek kun je hebben op het 7-stappenplan?
- 2) In veel marketingboeken worden definities gegeven van klantrelatie. Zoek vijf verschillende definities. Wanneer je deze vergelijkt met de definitie in dit boek, welke overeenkomsten en welke verschillen zie je dan? Welke kritiek kun je hebben op de definitie van klantrelatie zoals die in dit boek wordt gehanteerd?
- 3) In figuur 3 wordt per stap een opsomming gegeven van mogelijke alternatieven. Welke alternatieven ontbreken volgens jouw idee?
- 4) Wat is het verschil tussen een methodiek en een model?

Groepsopdracht:

In dit boek wordt het 7-stappenplan beschreven als een methodiek van werken. Ga op zoek in de marketingliteratuur welke andere methodieken er nog meer worden beschreven. Kun je per methodiek die je tegenkomt aangeven op welk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) die thuishoort? Waarin verschillen deze methodieken van elkaar?

1

	Opdracht 1	Stap 1: Doelstellingen	Stap 2: Randvoorwaarden	Stap 3: Kennis- en ICT-systemen	Stap 4: Analyse en onderzoek	Stap 5: Acties en planning	Stap 6: Communicatie- en verkoopkanalen	Stap 7: Respons en gedrag	
Nieuwe klanten	Opdracht 1	Opdracht 4	Opdracht 8	Opdracht 12	Opdracht 16	Opdracht 20	Opdracht 24	Opdracht 28	
Bestaande klanten	Opdracht 1	Opdracht 5	Opdracht 7	Opdracht 11	Opdracht 15	Opdracht 19	Opdracht 23	Opdracht 27	
Ex-klanten	Opdracht 1	Opdracht 2	Opdracht 6	Opdracht 10	Opdracht 4	Opdracht 18	Opdracht 22	Opdracht 26	
Marktbewerking	Opdracht 1	Opdracht 5	Opdracht 9	Opdracht 13	Opdracht 17	Opdracht 21	Opdracht 25	Opdracht 29	Opdracht 30

Stap 1: Doelstellingen

Dit hoofdstuk beschrijft de eerste stap, het formuleren van doelstellingen. Dat doen we voor drie klantgroepen: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten. Voor elk van deze drie klanttypen moet je concreet meetbare doelstellingen formuleren.

In dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk beschrijft de eerste stap van de methodiek, het formuleren van concrete meetbare doelstellingen voor drie klanttypen. Deze klanttypen zijn: Nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten. Voor elk van deze klanttypen kun je subdoelstellingen formuleren. Dit hoofdstuk gaat in op de doelstelling en subdoelstellingen.

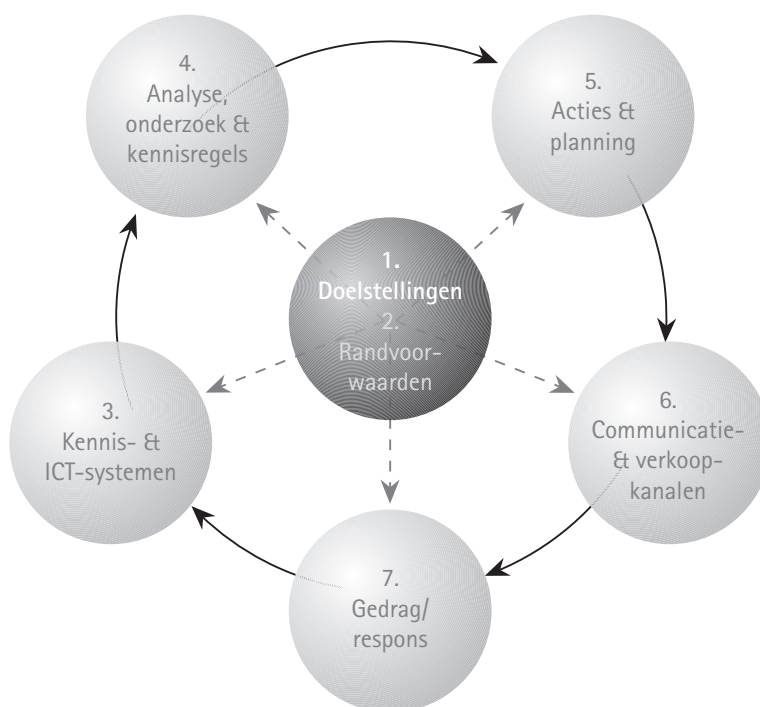
Leerdoelen

- Je leert een onderscheid te maken naar drie typen klanten: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten.
- Je krijgt inzicht in het formuleren van operationele (sub)doelstellingen per klanttype (nieuwe, bestaande en ex-klanten)
- Je leert de vertaalslag naar drie klantstrategieën en twaalf klantcontactprocessen te maken.

Doelstellingen moeten niet alleen ambitieus zijn, ze moeten ook concreet en duidelijk zijn, zowel kwantitatief als kwalitatief.⁵ Er is een directe relatie tussen het formuleren van de doelstellingen en het behalen van het eindresultaat. Stel, ik wil een marathon gaan lopen. Er zijn dan verschillende doelstellingen mogelijk:

- ik ga een marathon lopen;
- ik ga de marathon van Amsterdam lopen;
- ik ga over een jaar de marathon van Amsterdam lopen, in een tijd van 4 uur en 10 minuten.

Figuur 5



De eerste doelstelling is het meest vrijblijvend. De kans op succes net zo. De laatste doelstelling is het meest concreet. Je bent daardoor beter in staat om tussentijds bij te sturen en nieuwe acties te ondernemen voor het halen van de doelstelling. In de Klantenfabriek is het met doelstellingen niet anders. Als je concreet bent in wat je wil produceren (offertes, klanten, tevreden klanten, etc.), ben je in staat de lopende band in te richten met de juiste machines. Weet je welke voorraden je moet hebben en op welk moment je wat gaat produceren? Als het gaat om een marathon of een lopende band is dit vertrekpunt logisch. Als het gaat om marktwerking moeten we dezelfde logica blijven volgen.

1.1 Wat heb je nodig en wat kun je ermee?

De vertaalslag voor het formuleren van operationeel marketingbeleid begint met het formuleren van doelstellingen. Om doelstellingen voor marktwerking te formuleren is het zinvol om naar het eigen klantenbestand te kijken. Verzamel daarom de volgende gegevens (of maak een schatting daarvan):

⁵ Het zogenaamde SMART-principe. SMART staat voor: S = Specifiek (concreetheid en tastbaarheid), M = Meetbaar (getal of hoeveelheid), A = Acceptabel (moraliteit), R = Realistisch (haalbaarheid) en T = Tijdsgebonden (doorlooptijd en investeringstijd).

- *Verkoopgegevens vorig jaar.* Anders gezegd, hoeveel heb je verkocht aan klanten die vorig jaar voor het eerst bij jou kochten, hoeveel aan klanten die al langer bij jou kochten en hoeveel omzet van ex-klanten ben je kwijtgeraakt? Maak hierbij een onderverdeling naar nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten.
- *Verkoopgegevens huidig jaar.* Anders gezegd, hoeveel heb je verkocht aan klanten die dit jaar voor het eerst bij jou kochten, hoeveel aan klanten die al langer bij jou kochten en hoeveel klanten ben je kwijt geraakt? Ook nu weer maak je een onderverdeling naar nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten.

Wanneer je uitgaat van de definities zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, kun je nu de relevante kengetallen berekenen. Zo kun je duidelijke prioriteiten stellen en de marktwerking volgen op effectiviteit. En niet onbelangrijk, het juiste marketingbudget berekenen.

Het schrijven van een operationeel marketingplan wordt vaak bemoeilijkt doordat op het uitvoerend niveau het werk is verdeeld naar functionele terreinen. Zo hebben bedrijven een afdeling communicatie, een afdeling PR, productmanagers, een afdeling marketing en een afdeling verkoop. Elk van deze mensen en afdelingen is verantwoordelijk voor een specifieke functie. Tezamen geven ze uitvoering aan het operationeel marketingbeleid. Echter, door het opdelen naar functionele terreinen is het lastig een consistent en samenhangend beleid te maken.

Opmerking



1.2 Relevante doelstellingen

Voor marktwerking zijn een aantal doelstellingen relevant. Deze kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn geformuleerd. Om te komen tot een meetbaar proces richten we onze aandacht vooral op kwantitatieve doelstellingen. De meest relevante zijn:

- Het vergroten van verkopen, omzet en winstbijdrage van nieuwe klanten of specifieke doelgroepen/marktsegmenten.
- Het verminderen van het aantal klantcontacten in de pre-salesfase bij nieuwe klanten (verlagen verkoopkosten).
- Het verlagen van de kosten per order/verkoop.
- Het verlagen van het aantal klachten na verkoop.
- Het vergroten van de verkopen, omzet, en winstbijdrage van bestaande klanten.
- Het vergroten van cross-, up- en deepsell voor specifieke klantsegmenten (dit zal nader besproken worden in paragraaf 1.5 *Doelstellingen bestaande klanten*).
- Het verlagen van het klantenverlies met een specifiek percentage.
- Het verminderen van het aantal klantcontacten in de pre-sales fase bij bestaande klanten.

Reclame heeft onder andere tot doel het imago en de naamsbekendheid van een bedrijf of product te verbeteren. Binnen operationele marketing zien we dit niet als een doelstelling, maar als middel. Het zijn namelijk activiteiten die je als bedrijf onderneemt om de verkopen aan (nieuwe, bestaande en ex-) klanten te vergroten. Wel is het natuurlijk mogelijk om specifieke doelstellingen te formuleren voor elk van deze middelen. Feit blijft dat ze ongeschikt zijn aan de primaire bedrijfsdoelstelling, en dat is: geld verdienen!

Opmerking



1.3 Doelstellingen in de praktijk

Bedrijven verdienen geld door producten, diensten en services te verkopen aan klanten. Het begrip klant verdient om die reden enige aanvulling. Commerciële medewerkers beschikken over een scala aan benamingen als het gaat om klanten in de verschillende stadia van het verkoopproces. Zo hebben ze aparte termen voor ‘suspects’ (letterlijk: verdachten), ‘prospects’ (letterlijk: vooruitzichten), ‘hot-prospect’ (letterlijk: een ‘heet’ vooruitzicht), klanten tot zeer loyale klanten. De ex-klant komt opvallend genoeg in dit rijtje nooit voor.

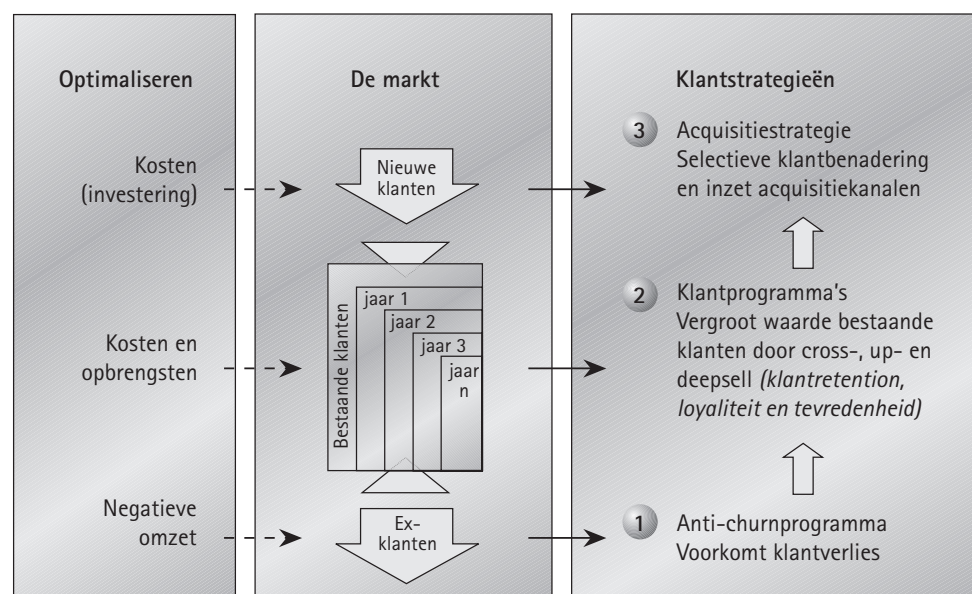
Op basis van een verschil in financiële profijtelijkheid kunnen we drie klanttypen onderscheiden, namelijk: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten.

De financiële profijtelijkheid is de essentie van de definitie van het begrip klant. Op basis van een verschil in financiële profijtelijkheid kunnen we drie klanttypen onderscheiden, namelijk: nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten. Deze indeling is in figuur 6 gevisualiseerd. Bovenin het ‘klantenvat’ stromen nieuwe klanten in en onderin ‘lekkeren’ bestaande klanten weg. Daartussen bevindt zich de groep bestaande klanten. Marktbewerking is een continue stroom van nieuwe naar bestaande naar ex-klanten. De essentie van een fabrieksproces is dat je leert deze stroom te optimaliseren door de uitval (lees: ex-klanten) en kosten te minimaliseren

Vertrekken er meer klanten dan er instromen, dan heeft het bedrijf een probleem. Er wordt minder omzet gemaakt en het bedrijf zal maatregelen moeten nemen. Maar ook het omgekeerde kan problemen opleveren. Een bedrijf dat meer nieuwe klanten werft dan er vertrekken, krijgt problemen met de (productie-)capaciteit en kan niet voldoende aandacht besteden aan de bestaande klanten. Dit kan klantontevredenheid tot gevolg hebben en, op termijn, het vertrek van klanten (zie praktijkvoorbeeld Fellow-U in paragraaf 1.2).

De indeling naar drie klanttypen is gebaseerd op een verschil in kosten en opbrengsten (de financiële profijtelijkheid van de klant). Het werven van nieuwe klanten kost geld. Je investeert in marktbewerking, terwijl de opbrengsten ongewis zijn. Enige contacthistorie en kennis over de nieuwe klant ontbreken nog. Nieuwe klanten zijn ook duur omdat ze doorgaans nog onbekend zijn met het product en de dienstverlening. Na de koop hebben ze vragen, klachten of opmerkingen.

Figuur 6 Het ‘klantenvat’.



Aan bestaande klanten verdien je het meest, mits je in de klant blijft investeren. De winstgevendheid van klanten neemt toe naarmate ze langer klant zijn. Hiervoor zijn verschillende redenen. Er zijn geen acquisitiekosten meer en de kosten voor communicatie, service en verkoop worden lager.

Een voorbeeld daarvan is het gebruik van een softwarepakket. Een nieuwe klant belt regelmatig met de servicedesk voor tekst en uitleg over het voor hem nog onbekende softwarepakket. Een klant die het product al langer gebruikt, belt de servicedesk minder. Een tevreden klant wil elke nieuwe release van het pakket hebben, waarvoor het bedrijf weinig inspanning hoeft te verrichten. Het kan bovendien extra verkopen realiseren tegen lagere verkoopkosten. Er bestaan immers meer mogelijkheden om andere producten en diensten onder de aandacht te brengen zonder veel verkoopspanningen. Kortom, naarmate klanten langer klant zijn, haalt een bedrijf een hoger rendement.

Ex-klanten zijn, ten opzichte van nieuwe en bestaande klanten, duur. Zij bezorgen het bedrijf een negatieve omzet. Dit is de omzet die een bedrijf wel zou hebben gemaakt als de klant niet zou zijn vertrokken. Daar bovenop komen nog extra kosten. Klanten die vertrekken kunnen door een negatieve mond-tot-mondreclame een nadelige invloed hebben op de werving van nieuwe klanten. Om ex-klanten terug te winnen moet aanzienlijk meer moeite worden gedaan dan voor het werven van nieuwe klanten.

Ex-klanten zijn, ten opzichte van nieuwe en bestaande klanten, duur. Zij bezorgen het bedrijf een negatieve omzet.

Met deze klanttypologie zijn er drie klantstrategieën mogelijk.

- *Een klantstrategie richting ex-klanten (terugwinnen) en het voorkomen van klantenverlies.* Het doel van dit programma is weten waarom klanten niet meer bij jou kopen. Deze kennis heb je nodig om het product of de dienst te verbeteren en zodoende de uitstroom van klanten tegen te gaan. Deze strategie levert relevante kennis op voor het behoud van bestaande klanten en het werven van nieuwe klanten. Tenslotte leer je veel van klanten die niet meer bij jouw bedrijf kopen. Tegelijkertijd is deze strategie erop gericht om ex-klanten weer terug te winnen.
- *Een klantstrategie richting bestaande klanten.* Een dergelijke strategie is uitsluitend gericht op cross-, up- en deepsell. Een klantprogramma beoogt de winst uit de groep bestaande klanten te verbeteren.
- *Een klantstrategie richting nieuwe klanten.* Marktbewerking richting nieuwe klanten noemen we ook wel een acquisitieprogramma. Deze strategie bestaat uit het gericht zoeken naar nieuwe klanten. Welke klanten wil ik als bedrijf wel hebben en welke niet? En hoeveel moet ik er als bedrijf in investeren?

Bij het formuleren van doelstellingen voor marktbewerking moet je uitgaan van harde kengetallen. Hoeveel nieuwe klanten komen er jaarlijks bij? Hoe groot is de 'voorraad' bestaande klanten? En hoeveel ex-klanten zijn er het afgelopen jaar bijgekomen? Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen moet je eerst weten wat een klant is. Vervolgens moet je weten wat de gemiddelde gebruiksduur is van een product of dienst. De gemiddelde gebruiksduur geeft antwoord op de vraag wat de termijn is voor een herhalingsaankoop. Bij een personenauto is dat gemiddeld 3,5 jaar. Dat wil zeggen dat klanten die een nieuwe auto kopen gemiddeld genomen na 3,5 jaar een herhalingsaankoop doen. Bij een krantenabonnement is de gebruiksduur gelijk aan de abonnementsperiode. Ook al wordt deze automatisch verlengd. Beschouw daarbij de automatische verlenging als een herhalingsaankoop.

Vervolgens kun je bepalen hoeveel klanten je hebt binnen een verbruiksperiode en hoeveel daarvan vervolgens een herhalingsaankoop verrichten. Op basis van exacte aantallen kun je een uitspraak doen over hoeveel klanten geen herhalingsaankopen verrichten. Deze hoeveelheid is het klantenverlies.

Stel, een bedrijf verkoopt zijn product op abonnementsbasis. Dit abonnement is geldig voor een jaar. Door het abonneebestand van dit jaar en vorig jaar met elkaar te vergelijken krijg je antwoord op de vraag hoeveel nieuwe klanten je dit jaar hebt gekregen. Je weet nu ook welk deel van jouw abonnees ook vorig jaar een abonnement hadden. Tegelijkertijd weet je nu ook hoeveel klanten hun abonnement hebben opgezegd. Op basis van het vergelijken van de abonneebestanden van twee jaar kun je op eenvoudige wijze de tabel in figuur 7 invullen.

Op basis van deze gegevens kun je twee relevante kengetallen bepalen:

- *Klantverhouding*: is de verhouding nieuwe klanten versus bestaande klanten. De verhouding nieuwe versus bestaande klanten is belangrijk als je inzicht wil hebben in klantenverlies. De ervaring laat zien dat het klantenverlies vooral zit in de groep klanten die nog maar net bij het bedrijf kopen.
- *Klantenverliespercentage*: het aantal klanten dat na de gemiddelde verbruiksperiode geen herhalingsaankoop doet. In het voorbeeld van het bedrijf dat producten verkoopt via abonnementen, is dat het aantal klanten dat zijn abonnement heeft opgezegd gedeeld door het totaal aantal abonnees in het jaar dat deze mensen nog wel abonnee waren.

Het 7-stappenplan streeft naar een evenwichtige verdeling van aandacht en budget over de drie klantgroepen.

In de marketingoperatie is het gewenst een evenwichtige verdeling te vinden van beschikbare capaciteit en budget over deze drie klantgroepen. Voor veel bedrijven zal dit betekenen dat ze meer aandacht moet schenken aan bestaande klanten en dat je vooral goed moet kijken naar de ex-klanten (en de oorzaken daarvan).

Opmerking



De indeling naar drie klanttypen is gebaseerd op kosten en opbrengsten en heeft ook als doel de marktwerking te vereenvoudigen. Dat wil niet zeggen dat de begrippen suspect en prospect onbruikbaar zijn. Hans Snel, Managing Consultant bij het adviesbureau Berenschot, schrijft mij: 'In de praktijk valt goed te werken met de begrippen suspect en prospect, mits je ook deze begrippen goed definieert. Wij definiëren een suspect als een relatie bij wie wij een vraag signaleren waar wij mogelijk een oplossing voor hebben. Een prospect definiëren wij als een relatie die ons expliciet om een voorstel of offerte heeft gevraagd.'

Figuur 7 In deze figuur worden nieuwe klanten gezien als klanten die, in de afgelopen periode, voor het eerst hebben gekocht. Potentiële nieuwe klanten zijn al die klanten die dat nog niet hebben gedaan. Een ex-klant is iemand die dit jaar niet bij het bedrijf heeft gekocht, maar vorig jaar wel.

	Vorig jaar	Dit jaar	Aantal	%
Potentieel nieuwe klant	nee	nee		
Nieuwe klant	nee	ja		
Bestaande klant	ja	ja		
Ex-klant	ja	nee		
Totaal				

1.4 Doelstelling ex-klanten

Eerder in dit boek is het begrip klant gedefinieerd. Op dezelfde wijze moet je ook het begrip ex-klant omschrijven. Wanneer is een klant, volgens jouw definitie, geen klant meer? Deze vraag vraagt van jou een uitspraak te doen over de gebruiksduur⁶ van het product en de herhalingsaankopen.

Als ik een pak suiker koop, ben ik dan een klant van deze suikerfabrikant? De gebruiksduur van een pak suiker is bij mij thuis vier weken. Na vier weken koop ik een nieuw pak van een concurrerend merk. Ben ik al een ex-klant wanneer ik na een verbruiksperiode een concurrerend pak suiker koop of pas na twee verbruiksperiodes? Bij een pak suiker is de verbruiksperiode relatief kort. Dit is anders bij een auto. De gemiddelde tijd dat iemand bijvoorbeeld in een nieuw gekochte auto rijdt is 3,5 jaar. Wanneer ik vervolgens een nieuwe auto koop van een ander merk, is er sprake van klantenverlies.

Op basis van de definitie van een klant kunnen we nu ook een uitspraak doen over de ex-klant. De ex-klant is elk persoon, huishouden of bedrijf dat na de gemiddelde gebruiksduur geen herhalingsaankoop verricht. Om die reden moet een bedrijf antwoord kunnen geven wat bij bestaande klanten de gemiddelde gebruiksduur is van het product. Wanneer je uitgaat van de gemiddelde gebruiksduur en herhalingsaankopen kun je antwoord geven op de vragen:

- Wat is het huidige klantenverlies? Hoeveel klanten kopen na de verbruiksperiode niet opnieuw hetzelfde product?
- Je hebt altijd te maken met klantenverlies. Tenslotte kun je het niet iedereen naar de zin maken. Geef nu aan wat het 'gewenste' maximale klantenverlies is.

Het is verstandig de doelstellingen richting ex-klanten aan te scherpen. Dit kun je doen door rekening te houden met de oorzaken van klantenverlies. Alle mogelijke oorzaken van klantenverlies kunnen we groeperen in vier categorieën:

- klantenverlies door ontevredenheid;
- klantenverlies door disloyaliteit;
- klantenverlies door product- of klantlevenscycluskenmerken;
- klantenverlies door een combinatie van deze drie categorieën.

In stap 5 van het 7-stappenplan wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de vier oorzaken van klantenverlies.

Bij ex-klanten moeten we twee aspecten onderkennen. In de eerste plaats zijn dat de potentiële ex-klanten. Dit zijn op dit moment nog bestaande klanten die waarschijnlijk straks niet meer bij het bedrijf gaan kopen. In de tweede plaats praten we over personen, huishoudens of bedrijven die daadwerkelijk niet meer bij het bedrijf kopen. Een marketingbeleid gericht op ex-klanten zal dan ook beide aspecten moeten onderkennen. Het voorkomen dat klanten 'weglopen' noemen we een 'anti churn'-beleid. Dit beleid is gericht op het onderkennen van risicogroepen. Op basis van analyses kunnen we bijvoorbeeld zoeken naar groepen klanten met het grootste risico. Net als bij 'echte' ex-klanten kunnen we deze oorzaken herleiden naar die vier groepen waar later in dit boek uitvoerig over wordt geschreven.

De ex-klant is elk persoon, huishouden of bedrijf dat na de gemiddelde gebruiksduur geen herhalingsaankoop verricht.

Opmerking



⁶ Gebruiksduur is niet altijd toereikend om een ex-klant te definiëren, zoals in de retail. De gemiddelde gebruiksduur van een spijkerbroek is bijvoorbeeld drie jaar. In de tussentijd kan ik vaker bij een en dezelfde winkel iets hebben gekocht. In dat geval kun je beter spreken over de gemiddelde bezoekfrequentie.

1.4.1 Onderzoeksvraag 2: huidige situatie versus doelstellingen bij ex-klanten

Onderzoeksvraag 2:
huidige situatie versus doelstellingen bij ex-klanten

In deze opdracht staat de vraag centraal wat het huidige klantenverlies is, verdeeld naar de vier oorzaken. Geef een inschatting van de huidige situatie. Doe ook een uitspraak over de gewenste situatie⁷ voor het komend jaar.

	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Aantallen	Verlies aan (gemiddelde) klantenverlies omzet per ex-klant vorig jaar/periode is € __ , _____	Aantallen	Verlies aan (gemiddelde) klantenverlies omzet per ex-klant komend jaar/ periode is € __ , _____
<i>EX-KLANTEN TOTAAL</i>				
a. Klantenverlies door ontevredenheid	€	€
b. Klantenverlies door disloyaliteit	€	€
c. Klantenverlies door product- of klantlevenscyclus-kenmerken	€	€
d. Klantenverlies door een combinatie van boven staandefactoren	€	€
Totaal	€	€

Toelichting

Vaak ontbreekt het aan harde cijfers om de tabel van opdracht 2 te kunnen invullen. Deze opdracht levert een nieuwe discussie op over de waarde van klanten. Want om het bedrag aan verloren omzet te kunnen berekenen moet je weten wat de omzet per klant is. Beseffen dat dit een eenduidige mening vereist, is een volgende stap naar het opzetten van een effectieve marktwerking. Veel medewerkers binnen bedrijven weten de exacte aantallen niet. Je zult merken dat de termen 'klantontevredenheid', 'disloyaliteit' en 'product life cycle' de nodige vragen oproepen. Bedenk wel dat de wijze waarop medewerkers reageren veel informatie geeft. Iets niet weten is ook een vorm van informatie. En wanneer meerdere medewerkers het niet weten, wat zegt dat over dat bedrijf? Weten ze het niet omdat de informatie niet beschikbaar is of omdat ze er nog nooit over hebben nagedacht?

1.5 Doelstelling bestaande klanten

De eenvoudigste vraag als het gaat om bestaande klanten is: hoeveel heb ik er nu en hoeveel moeten dat het komend jaar worden? Deze vraag is logisch wanneer je maar één product hebt en verder geen extra services levert. Bij veel bedrijven is dat niet het geval. In die gevallen is het verstandig de doelstelling voor bestaande klanten te nuanceren.

⁷ De gewenste situatie bij klantenverlies is natuurlijk 0%. Dit is echter niet realistisch. Je kunt wel een inschatting maken wat het gewenste percentage klantenverlies het komend budgetjaar maximaal mag zijn.

Samen met AXA

Shell gaat verzekering aanbieden

Door een onzer redacteurs

ROTTERDAM, 5 NOV. Oliemaatschappij Shell gaat haar klanten in Nederland verzekeringen aanbieden, samen met verzekeringsmaatschappij AXA. Dit hebben Shell Nederland en AXA Verzekeringen gisteren bekendgemaakt.

De brandstofklanten kunnen bij Shell auto-, bestelwagen-, motor-, caravan- en doorlopende reisverzekeringen afsluiten, die worden aangeboden onder de naam Shell Polis. Dat gebeurt niet bij de benzinepompen langs de weg; daar is alleen informatie te krijgen. Het verzekeringspakket kan rechtstreeks bij AXA worden samengesteld en aangevraagd met de telefoon of via internet. Trouwe Shell-klanten worden daarbij bevoordeeld; hoe meer ze tanken, hoe hoger de korting op hun verzekeringspremie.

“Een aantrekkelijk, innovatief pakket van verzekeringen”, laat directeur Retail van Shell Nederland, H. van Campenhout, weten in een begeleidend persbericht. In het-

zelfde bericht zegt directeur P. Lefèvre van AXA Verzekeringen: “Uit marktonderzoek is gebleken dat klanten op een andere manier eenvoudige verzekeringen willen afsluiten.” De dochter van de Franse verzekeringsgigant AXA, die nu polissen verkoopt via tussenpersonen, kampt in Nederland met een afkalvend marktaandeel.

De Nederlands-Britse oliemaatschappij Koninklijke/Shell Groep is al langer bezig met financiële dienstverlening aan klanten. Ze zette daarvoor begin 1998 zelfs een aparte divisie op, die financiële producten ontwikkelde voor industriële klanten (bijvoorbeeld voor de aanleg van pijpleidingen) en consumenten. Zo biedt Shell in Groot-Brittannië samen met de Bank of Scotland creditcards aan. “Ik sluit niet uit dat we dit ook gaan doen in Nederland, zoals het ook niet ondenkbaar is dat in Engeland ooit verzekeringen worden aangeboden”, zegt een woordvoerder van Shell Nederland. De moderne klant vindt

volgens Shell “vrijheid, flexibiliteit en gemak steeds belangrijker”.

Shell is in Nederland niet het enige energiebedrijf dat zijn activiteiten uitbreidt tot de financiële dienstverlening. Zo biedt ook Texaco al verzekeringen aan in samenwerking met de verzekeraar Orion Direct. Nuon, aanbieder van gas, elektriciteit en water, liet gisteren in deze krant weten begin volgend jaar verzekeringen, leasecontracten en leningen te willen aanbieden.

De premiekorting die afnemers van de Shell Polis krijgen kan oplopen tot 10 procent, als wordt betaald met de elektronische klantenkaart van Shell. Onder de lokkertjes die Shell verzekeringsklanten biedt zijn ook vouchers voor gratis wasbeurten van de auto en een extra ongeval- en inzittendenverzekering. Het bijzondere van de Shell Polis, zo menen Shell en Axa, is dat de consument zelf tot in detail de dekking en het eigen risico bepaalt.

Figuur 9 Bron: *NRC Handelsblad*, 15 november 2000

Het realiseren van additionele verkopen aan bestaande klanten kun je opdelen in vier subvragen:

- Aan welke klantgroepen wil je de bestaande omzet continueren en meer verkopen van hetzelfde?⁸ (En soms is het zelfs mogelijk een klant te adviseren om minder van het product te kopen.)
- Kun je aan dezelfde klant additionele producten of diensten verkopen? Dit kan bijvoorbeeld een carkit of headset zijn bij de aanschaf van een nieuwe mobiele telefoon. Dit wordt ook wel deepsell genoemd.
- Kun je aan dezelfde klant andere producten of diensten verkopen (cross-sell)?
- Kun je aan dezelfde klant een duurder product verkopen? Had iemand een BMW 316 dan is het wellicht mogelijk hem de volgende keer een BMW 318 te verkopen. Dit wordt up-sell genoemd.

Voor elk van deze vier subdoelstellingen moet je een antwoord kunnen geven op de vraag:

- Om hoeveel klanten gaat het nu?
- Wat is het wenselijk aantal klanten voor het komend jaar?

Stel, je hebt een bestand met duizend bestaande klanten. Hoeveel daarvan kopen steeds hetzelfde product en is dit ook wenselijk? Aan hoeveel klanten binnen deze groep kun je het komend jaar meer ‘van hetzelfde’ verkopen? Welk deel van deze duizend kopen ook additionele producten? Hoe groot

⁸ Van sommige producten kun je aan dezelfde klant niet meer van hetzelfde verkopen. Bijvoorbeeld een pensioenverzekering.

is de groep klanten aan wie je een duurder product zou kunnen verkopen? Hoe concreter je bent in het benoemen van deze klantgroepen en subdoelstellingen, hoe beter je in staat bent deze strategie ook te realiseren.

Opmerking



De ervaring is dat veel mensen de begrippen cross-, up- en deepsell niet begrijpen of verschillend uitleggen. Zorg dat je deze begrippen in het marktbeveeringsplan eenduidig en ondubbelzinnig definieert.

Praktijkvoorbeeld

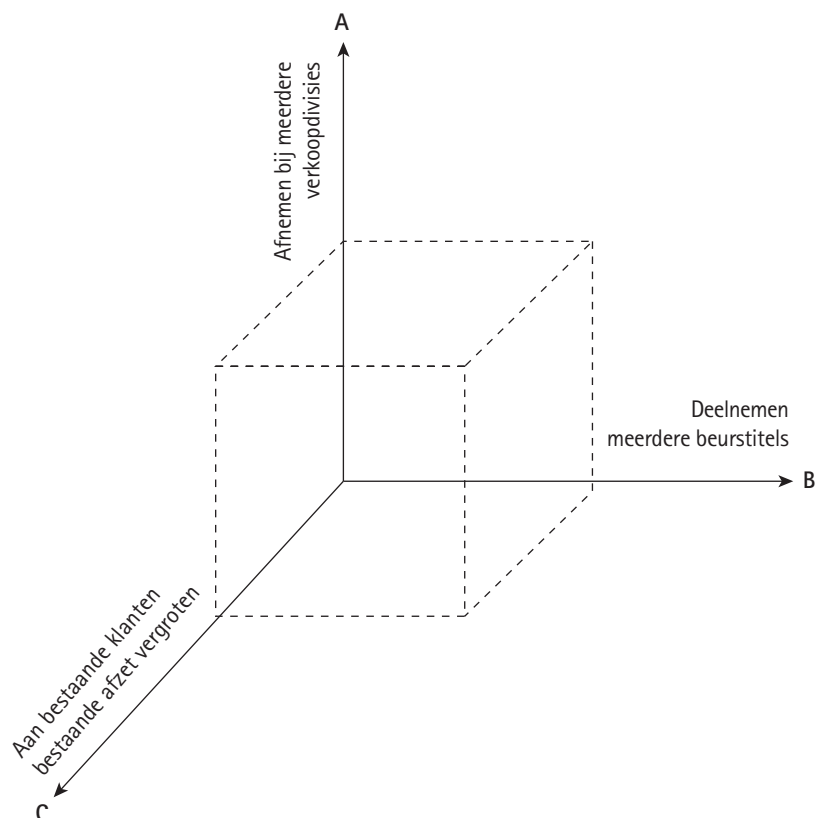
Een Europees trainings- en opleidingscentrum heeft zijn hoofdkantoor in Nederland. De onderneming is opgesplitst in drie divisies. Er is een divisie trainingen die zich bezighoudt met het ontwikkelen en verkopen van trainingen en lesmateriaal voor bedrijven. De tweede divisie is verantwoordelijk voor het commercieel exploiteren van de eigen accommodatie, waaronder trainings- en vergader-ruimten maar ook kleine congressalen. De derde divisie is verantwoordelijk voor de horeca-activiteiten. Elk van de verkoopdivisies heeft een eigen omzet en winstdoelstelling, en opereert autonoom.

Gegeven deze drie verkoopdivisies zijn er op corporate niveau drie verkoopstrategieën mogelijk (zie figuur 10):

- Het stimuleren dat bestaande klanten hoogwaardiger en duurdere producten en diensten afnemen binnen elk van de drie verkoopdivisies.
- Het stimuleren dat bedrijven binnen een verkoopdivisie meer producten en diensten afnemen.
- Het vergroten van de omzet door meer producten en diensten gecombineerd aan te bieden.

De directie wil een nieuwe strategie ontwikkelen gericht op cross-sell. Alvorens concrete doelstellingen te formuleren had het bedrijf behoefte aan een kwantitatieve onderbouwing. Zo wilde het

Figuur 10



graag weten hoeveel bedrijven daadwerkelijk bij elk van de drie verkoopdivisies producten en diensten afnemen. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het informatiesysteem, waarin alle klantgegevens zijn geregistreerd, uitvoerig geanalyseerd.

De groep bedrijven die met alledrie de verkoopdivisies een factuurrelatie heeft, is, indien we kijken naar de gemiddelde omzet per klant, het belangrijkste klantsegment: 15,6% van alle klanten heeft een factuurrelatie met de verkoopdivisies training, gebouw en catering. Deze groep vertegenwoordigt 28,7% van trainingsklanten en 29% van de omzet binnen deze divisie. De gemiddelde omzet per klant is binnen deze groep bedrijven € 10.904,- De gemiddelde omzetwaarde over alle bedrijven die alleen producten en diensten afnemen bij trainingen is € 6.090,- Dit is tegelijkertijd ook de grootste groep klanten, 1.775 in totaal.

Op basis van de berekende kengetallen is het mogelijk een uitspraak te doen over de omzetwaarde van de verschillende klantgroepen:

- Aan de ene kant kan de marktwerking zich richten op het vergroten van de verkoop van aantallen producten/diensten binnen deze groep (meer verkopen van hetzelfde). Een verbetering in de omzet met 1% genereert een additionele omzet van € 591.167,20.
- Aan de andere kant kan het aandeel bedrijven dat bij elk van de drie verkoopdivisies koopt, groter worden. Een verbetering van 1% (het betreft hier 32 bedrijven) genereert een additionele omzet van € 230.228,80.

1.5.1 Onderzoeksvraag 3: huidige situatie versus doelstellingen bij bestaande klanten

Hoeveel klanten kopen exact hetzelfde aantal producten of diensten als in de voorgaande periode? Hoeveel kopen meer? Hoeveel klanten kopen ook andere producten? Vraag ook naar gewenste doelstellingen. Bepaal op basis van de verschillende antwoorden het gemiddelde.

Onderzoeksvraag 3: huidige situatie versus doelstellingen bij bestaande klanten

	Huidige situatie		Gewenste situatie	
	Aantallen klanten vorig jaar/periode	Gemiddelde omzet is € __, ____	Aantallen klanten komend jaar/ periode	Gemiddelde omzet is € __, ____
BESTAANDE KLANTEN TOTAAL				
a. Omzet/verkoop continueren	€	€
b. Upsell: Meer verkopen aan dezelfde klant	€	€
c. Deepsell: additionele producten en diensten aan dezelfde klant	€	€
d. Cross-sell: andere producten en diensten aan dezelfde klant	€	€
Totaal	€	€

Toelichting *Net als bij de vorige opdracht merk je dat veel medewerkers binnen het bedrijf een antwoord zullen geven op basis van 'hun onderbuikgevoel'. Is dit erg? Nee! Bereken op basis van de verschillende antwoorden een gemiddelde en je komt waarschijnlijk dicht in de buurt van het antwoord. Ook nu weer moet je jezelf afvragen, waarom weten de medewerkers het niet precies? Is de informatie niet beschikbaar? Of hebben ze er nog nooit over nagedacht?*

In de zakelijke markt is deze informatie vaak wel beschikbaar. Bij de financiële administratie weten ze exact welk bedrijf welk product heeft gekocht en wanneer, wat de omzet is en welk product het nog meer heeft gekocht. Het feit dat deze gegevens wel aanwezig zijn, wil nog niet zeggen dat je deze gegevens ook uit de systemen kan halen. Facturatiesystemen zijn niet ingericht om analyses uit te voeren maar om orders in te voeren en facturen te versturen. (Zie ook de randvoorwaarden bij stap 3).

1.6 Doelstelling nieuwe klanten

Veel bedrijven formuleren hun doelstellingen in termen van omzet of marktaandeel. Er zijn verschillende redenen waarom deze doelstellingen niet optimaal zijn. Neem bijvoorbeeld het marktaandeel. Naderhand is niet bekend of het verkregen marktaandeel is verkregen omdat het bedrijf de marktwerking beter organiseert of omdat de concurrent het slechter doet. Is marktaandeel nu verkregen omdat je minder klanten verloor of omdat je meer nieuwe klanten binnenhaalde? Een grotere omzet kent tal van oorzaken. En wat zegt omzet eigenlijk over de winst? Je kunt omzet 'kopen' door het geven van kortingen. De omzet stijgt maar de winst daalt. Wanneer je doelstellingen formuleert zonder rekening te houden met deze oorzaken, doe je maar een slag in de lucht.

Formuleer doelstellingen zo concreet mogelijk: in termen van aantallen klanten. De omzet is daarvan een afgeleide. Dat geldt ook voor de categorie nieuwe klanten. Begin met een goede afbakening van wat jij onder nieuwe klanten verstaat. Afhankelijk van jouw klantdefinitie is het mogelijk dat je verschillende groepen nieuwe klanten onderscheidt. Maak ook een inschatting van de gemiddelde omzet die een nieuwe klant bij jouw bedrijf maakt gedurende het eerste jaar. De ervaring laat zien dat nieuwe klanten gemiddeld minder besteden.

Opmerking  *Bij het definiëren van nieuwe klanten is een aantal aspecten van belang. Wanneer is een nieuwe klant volgens jouw definitie een nieuwe klant? Is dat een persoon, huishouden of rechtsvorm die nog niet eerder bij het bedrijf heeft gekocht? Of betreft het een klant die in het afgelopen budgetjaar voor het eerst bij het bedrijf heeft gekocht? In dit boek kiezen we voor het laatste. Daarvoor zijn twee redenen te geven. De belangrijkste is dat een nieuwe klant die het product of dienst voor het eerst heeft gekocht, een ander gedrag vertoont dan iemand die het product al vaker heeft gekocht. De tweede reden is dat uit veel analyses blijkt dat het grootste klantenverlies juist onder deze groep klanten te vinden is. Maar hoe benoem je nu de groep potentiële klanten die nog nooit iets bij het bedrijf heeft gekocht? De meest gangbare term daarvoor is prospect. In dit boek kiezen we toch voor de term 'nieuwe klant'. Een nieuwe klant is dus iedereen die nog nooit of pas voor de eerste keer het product of de dienst heeft gekocht.*

1.6.1 Onderzoeksvraag 4: huidige situatie versus doelstellingen bij nieuwe klanten

In deze opdracht staat de vraag centraal wat je aan additionele omzet kunt halen uit je nieuwe klanten. Wellicht kun je de groep nieuwe klanten nog indelen in verschillende segmenten.

Onderzoeksvraag 4: huidige situatie versus doelstellingen

	<i>Huidige situatie</i>		<i>Gewenste situatie</i>	
	Aantallen nieuwe klanten vorig jaar/periode	Gemiddelde omzet is € __, _____	Aantallen nieuwe klanten komend jaar/ periode	Gemiddelde omzet is € __, _____
<i>NIEUWE KLANTEN TOTAAL</i>	€	€
Segment 1	€	€
Segment 2	€	€
Segment 3	€	€
Segment 4	€	€

Bedrijven kunnen meerdere klantsegmenten onderscheiden. Dit doen ze veelal op bedrijfsniveau. In dit boek gaat het om het schrijven van een operationeel marketingplan op product- of productgroepniveau. Een productgroep is een verzameling producten en diensten die bij elkaar horen, veelal vanuit de optiek van cross-, up- en deepsell. Het beschrijven van klantsegmenten doe je om de markt beter af te bakenen en gerichtere marketingacties te ontwikkelen. Om die reden is het dan ook relevant om voor elk van deze segmenten concrete doelstellingen te formuleren. Wanneer het niet lukt om deze klantsegmenten te benoemen, formuleer je doelstellingen over de totale groep nieuwe klanten voor het komend jaar. In stap 4 krijg je kennis en technieken om toch deze klantsegmenten te benoemen. Vervolgens kun je teruggaan naar deze opdracht en de doelstellingen verbeteren of aanvullen.

Toelichting

1.7 Onderzoeksvraag 5 (Samenvatting): definieer doelstellingen

Onderzoeksvraag 5

Beschrijf in deze opdracht wat je in de voorgaande paragrafen hebt ingevuld.

	Vorig jaar/periode		Komend jaar/periode	
	Aantal	Omzet €	Aantal	Omzet €
<i>Nieuwe klanten</i>				
• Segment 1	€	€
• Segment 2	€	€
• Segment 3	€	€
• Segment 4	€	€
<i>Bestaande klanten</i>				
• Continuëren	€	€
• Cross-sell	€	€
• Upsell	€	€
• Deepsell	€	€
<i>Ex-klanten</i>				
• Concurrentie	(1) €	(2) €
• Klant(on)tevredenheid	€	€
• Productlevenscyclus klant	€	€
• Combinatie	€	€
Totaal	€	€

(1) Hoeveel omzet verlies je omdat klanten niet meer bij je kopen? Verdeel dit verlies aan omzet in de vier oorzaken van klantenverlies. (2) Wat is het maximale klantenverlies dat je nastreeft? Het verschil tussen huidige situatie en doelstelling is een additionele omzet.

Toelichting

Onderzoeksvraag 5 is de combinatie van de antwoorden op onderzoeksvragen 2, 3 en 4. Wanneer het je gelukt is om deze tabel in te vullen, heb je de eerste stap gezet van het 7-stappenplan. Wanneer dat, om wat voor reden dan ook, niet lukt, is dat ook relevante informatie. Het is dan wel belangrijk dat je kunt aangeven waarom het niet kan.

1.8 Praktijkvoorbeeld: de home & leisure event (1)

Het bedrijf Dutch Event Management BV is een landelijk opererende beursorganisator van grote publieks- en vakbeursen. Eén van de bekendste titels is het Home & Leisure Event dat jaarlijks wordt georganiseerd.

De eerste vraag die moet worden gesteld is: wie is de klant en hoe omschrijven we de klant? Feitelijk zijn er twee groepen klanten. In de eerste plaats zijn dat bedrijven die hun producten en diensten op deze beurs tonen aan het grote publiek. De bezoekers die de beurs komen bekijken vormen de tweede groep. In dit praktijkvoorbeeld Home & Leisure Event gaat de aandacht uitsluitend uit naar de exposanten! Kortom, de B-to-B markt.

In het verleden sprak de productmanager over oud-deelnemers als het exposanten betrof. Oud-deelnemers zijn alle bedrijven die in het verleden hebben deelgenomen aan de Home & Leisure Event. Deze omschrijving van het begrip klant is te beperkt omdat nu alle bedrijven als 'oud deelnemer' worden aangemerkt. Deze beperking zien we terug in hun marktwerking. Elk jaar opnieuw gaat de volledige aandacht uit naar acquisitie van nieuwe klanten. Over klantenverlies wordt niet gesproken, laat staan dat bekend is hoe groot dat klantenverlies is. Over verschillen in aantallen gehuurde vierkante meters en in de opbrengst wordt evenmin gesproken. Alle energie, elke dag opnieuw, wordt gestoken in het verkopen van meters aan nieuwe klanten.

Bij de start van het nieuwe beursjaar is gekozen voor een nieuwe benadering en klanttypologie. Na enige discussie is gekozen voor de volgende indeling:

- *Nieuwe klanten*: bedrijven die nog niet eerder aan de Home & Leisure Event hebben deelgenomen.
- *Nieuwe klant laatste editie*: bedrijven die de afgelopen keer voor het eerst aan de beurs hebben deelgenomen.
- *Bestaande klant*: bedrijven die aan de laatste twee edities van de beurs hebben deelgenomen.
- *Ex-klant*: géén deelnemer van de vorige editie maar wel van een eerdere editie.

Omdat het een jaarlijkse beurs is, is de 'verbruiksduur' een jaar. Om inzicht te krijgen in het klantenbestand van de Home & Leisure Event, zijn de klantgegevens voor de edities 2001 en 2002 met elkaar vergeleken. Het bestand deelnemers 2001 bevat 408 bedrijven. In 2002 waren dat er 364. Dit betekent een daling van elf procent. Uit een analyse van het klantenbestand komen de volgende resultaten:

Tabel 1 Deelname Home & Leisure Event ingedeeld naar klanttypen

Deelname 2001	Deelname 2002	Klanttype	Aantal in 2002	Verhouding	Klantenverlies
Nee	Nee	Nieuwe klanten	–		
Nee	Ja	Nieuwe klanten laatste editie	121	33%	
Ja	Ja	Bestaande klanten	243	66%	
Ja	Nee	Ex-klanten	168		41%
408 bedrijven	364 bedrijven				

Op basis van de gegevens in tabel 1 werd bekend dat 168 bedrijven meededen aan de Home & Leisure Event in 2001, maar niet aan die van 2002. Dit cijfer toont een klantenverlies van 41 procent. In totaal waren er 243 bedrijven die in beide jaren deelnamen aan de Home & Leisure Event. In 2002 waren er 121 bedrijven die voor het eerst aan de Home & Leisure Event meededen. Dat betekent dat eenderde van de beursvloer wordt gehuurd door bedrijven die daar voor de eerste keer staan.

Tabel 2

	Aantal	Gem. M ²	Gem. Prijs	Gem. omzet per klant	Totale omzet per klanttype
Nieuwe klanten (laatste editie)	121	43,46	€ 119,38	€ 5.188,25	€ 627.778,25
Bestaande klanten (in 2002)	243	53	€ 110,19	€ 5.840,07	€ 1.419.137,01
Ex klanten (in 2002)	168	56,92	€ 109,46	€ 6.230,46	- € 1.046.717,28

Het onderscheid naar de drie klanttypen is niet alleen een rekenkundige exercitie. Dit is vooral van belang voor de omzet en de bijdrage in de winst. De analyse van de klantgegevens laat zien dat de 'nieuwe klanten laatste editie' een kleinere bijdrage aan de omzet leveren. Gemiddeld huurt een nieuwe klant iets meer dan 43 vierkante meter. Een bedrijf dat vaker deelneemt, huurt gemiddeld tien vierkante meter meer. We zien hier ook een ander effect. Loyale klanten hebben meer inzicht en kennis in de prijsopbouw en kunnen vaker een betere prijsafsprake maken. De Home & Leisure Event belooft loyale klanten gemiddeld met € 10,- korting per vierkante meter.

De gemiddelde omzet bij een nieuwe klant is in 2002 € 5.188,25. Bij loyale klanten is de gemiddelde omzet ruim € 650,00 hoger en bij ex-klanten ligt de gemiddelde omzet nog veel hoger. Het verschil in omzet en winstbijdrage heeft verschillende implicaties. Het verlies van een bestaande klant moet (gemeten naar vierkante meters) worden gecompenseerd door 1,31 nieuwe klanten. Dat zijn 29 bedrijven die in 2002 voor het eerst deelnemen aan de Home & Leisure Event. Gemeten in omzet moet het verlies van een bestaande klant worden gecompenseerd door 1,2 nieuwe klanten. Dat zijn 21 bedrijven die in 2002 voor het eerst deelnamen aan de Home & Leisure Event.

Het percentage klantenverlies neemt sinds 1998 toe. Wat opvalt is dat met name het klantenverlies onder loyale klanten een stijgende lijn vertoont. Op basis van bovenstaande trend is een uitspraak te doen over het verwachte klantenverlies voor het komende beursjaar.

Tabel 3 Berekening van het verwachte klantenverlies voor het komend beursjaar.

	Deelname 2002	% klantenverlies	Deelname 2003
Nieuwe klanten (in 2002)	121	40%	73
Bestaande klanten (in 2002)	243	60%	97
Totaal	364	100%	170 = loyale klanten in 2003
		53,2%	194 = ex-klanten in 2003

Bovenstaande berekening geeft inzicht in de trendmatige verandering in het klantenbestand. Om deze trend in positieve zin te keren komt het erop aan doelstellingen te formuleren. Hoeveel van de

bedrijven die in 2002 voor het eerst deelnamen, willen we voor 2003 behouden? En hoeveel van de loyale klanten? Hoeveel bedrijven die in 2002 niet deelnamen maar wel in 2001, willen we opnieuw laten deelnemen? Op basis van deze gegevens kunnen we een antwoord geven op de vraag hoeveel nieuwe klanten we moeten verkrijgen om tenminste op hetzelfde aantal exposanten uit te komen als in 2002. De beursmanager formuleert voor de komende editie van de Home & Leisure Event de volgende doelstellingen. Van de bedrijven die in 2002 deelnamen, moeten er bij de komende editie weer 254 gaan deelnemen. Van alle bedrijven die in 2002 niet deelnamen maar bij de editie daarvoor wel, moeten er tien worden teruggewonnen. Om minimaal hetzelfde aantal exposanten te hebben zullen er honderd nieuwe bedrijven moeten worden geïnteresseerd voor deelname. Op basis van deze doelstellingen gaat de beursmanager aan de slag.

Het formuleren van deze doelstellingen heeft grote invloed gekregen op de wijze waarop de beursmanager de marktwerking ging organiseren. De doelstellingen fungeren nu als 'milestones' waarop gedurende het jaar wordt gestuurd. Kreeg voorheen iedereen dezelfde acquisitiebrief, nu is er gedifferentieerd beleid ten opzichte van de verschillende klanttypen. Bij bestaande klanten is relatiemanagement een belangrijk middel geworden. Voor de nieuwe klanten is een apart programma opgezet om mogelijk toekomstig klantenverlies tegen te gaan. Het belangrijkste is misschien wel een betere verdeling van capaciteit en budget over de verschillende klanttypen.

1.9 Samenvatting

Doelstellingen moeten zowel ambitieus, concreet als duidelijk zijn, zowel kwantitatief als kwalitatief. Doelstellingen formuleren is een afgeleide van de gekozen marketingstrategie. De strategie en de doelstellingen zijn vervolgens stapsgewijs te vertalen naar een tactisch en operationeel marktwerkingsplan. Voor het formuleren van marktwerkingsdoelstellingen zijn gegevens gewenst over het eigen klantenbestand, zoals de verkoopgegevens uit het huidige jaar en het vorig jaar. Maak hierbij een onderverdeling naar nieuwe klanten, bestaande klanten en ex-klanten en maak per klanttype een inschatting van de gemiddelde besteding. Hiermee kun je relevante kengetallen berekenen, duidelijke prioriteiten stellen, de marktwerking tussentijds evalueren op effectiviteit en het juiste marketingbudget berekenen. Een klantendatabase is gewenst maar niet noodzakelijk. Op basis van een inschatting van meerdere personen in het bedrijf kunnen dezelfde kengetallen worden benoemd.

Marktbewerking is het optimaliseren van de continue stroom van nieuwe naar bestaande naar ex-klanten. Vertrekken er meer klanten dan er instromen, dan heeft het bedrijf een probleem, maar een bedrijf dat meer nieuwe klanten werft dan er vertrekken, krijgt ook problemen. De indeling naar drie klanttypen is ook gebaseerd op een verschil in kosten en opbrengsten. Het werven van nieuwe klanten is kostbaar en nieuwe klanten zelf zijn ook duur. Aan bestaande klanten verdien je het meest, mits je in de klantrelatie blijft investeren. Ex-klanten zijn het duurst, vanwege negatieve omzet en kosten om ze terug te winnen. Organisatorische en technische redenen om de drie klantgroepen van elkaar te scheiden zijn een verschil in strategie en de inzet van communicatie- en verkoopkanalen, het onderhoud en beheer van databases en de validiteit van de gegevens over de drie klantgroepen.

Met deze drie klantgroepen zijn er maximaal drie klantstrategieën mogelijk. De werkwijze van het 7-stappenplan omschrijft een ex-klant als elk persoon, huishouden of bedrijf dat na de gemiddelde gebruiksduur geen herhalingsaankoop verricht. Wanneer je uitgaat van de gemiddelde gebruiksduur en herhalingsaankopen kun je het huidige klantenverlies en het minimaal gewenste klantenverlies bepalen.

Door rekening te houden met de oorzaken van klantenverlies kun je doelstellingen voor ex-klanten aanscherpen. Alle mogelijke oorzaken van klantenverlies zijn te groeperen in vier categorieën:

- ontevredenheid;
- disloyaliteit;
- product- of klantlevenscycluskenmerken;
- een combinatie van deze drie categorieën.

Een ex-klantenstrategie is vergelijkbaar met een klantenbehoudprogramma. En klantenbehoud is dan een resultante van de ex-klantenstrategie.

Bij de doelstellingen voor bestaande klanten gaat het om het realiseren van additionele verkopen. Door meer van hetzelfde te verkopen aan dezelfde klanten of door deepsell, cross-sell en up-sell. De vraag aan welke klantgroepen de bestaande omzet gecontinueerd kan worden, is ook relevant.

De nieuwe klant komt pas als laatste in het vizier. Op basis van de voorgaande twee klantgroepen weet je beter welke klanten je wel wilt hebben, welke niet en hoeveel je mag investeren in de verschillende groepen. Het formuleren van concrete doelstellingen voor nieuwe klanten begint bij het afbakenen van wat een nieuwe klant is en van diens gemiddeld te halen omzet.

1.10 Opdrachten

- 1) Wat is het verschil tussen een omzetdoelstelling en een winstdoelstelling van het bedrijf? Wat wordt bedoeld met de winstbijdrage per klant? Wat is beter, doelstellingen formuleren in termen van omzet, winst, aantallen klanten of winstbijdrage per klant?
- 2) Waarom wordt er in het 7-stappenplan niet gesproken over communicatie- en PR-doelstellingen?
- 3) Stel, het bedrijf weet niet wat het klantenverliespercentage is. Welke stappen kun je ondernemen om daar toch achter te komen?