

Kosten reduceren? Winst maximaliseren!

Edith Kanters en Gert Haanstra, Tijdschrift voor Marketing, Kluwer, Deventer, Juni 2002

Zeker nu het economisch even tegenzit, grijpen veel banken en verzekeraars naar het vertrouwde instrument kostenreductie. Het is namelijk relatief makkelijk om de marketing- en verkoopkosten terug te dringen door het marketingbudget te verlagen. Toch is dit niet het beste instrument om de effectiviteit van de marketing activiteiten te vergroten. Aan de hand van een case bij de Belgische verzekeraar Corona Direct illustreert dit artikel dat winstoptimalisatie een werkbaar en beter alternatief is.

Bedrijven worden gestuurd op hun aandeelhouderswaarde. Op het moment dat het economisch minder gaat, wordt minder geld uitgegeven om de totale waarde van het bedrijf op peil te houden. Er wordt dus op de budgetten voor de verschillende afdelingen en activiteiten gekort.

Bij een krappere marketingbudget zal de effectiviteit van de marketingactiviteiten omhoog moeten, is de redenering. Het marketingmanagement zal in de praktijk het aantal marketingactiviteiten gaan verminderen. Er wordt minder gemaïld en gebeld, er worden minder prospects bezocht. Een slimme manier om de effectiviteit te vergroten is de minder geïnteresseerde prospects uit te sluiten van de marketingactiviteit en zo de variabele kosten van postzegels en brochures te drukken. Maar men verwacht wel dat het aantal contracten dat met de actie wordt binnengehaald, gelijk blijft of in ieder geval niet teveel zal dalen.

Om tot het klantprofiel van niet geïnteresseerden te komen worden marktonderzoeken gedaan en wordt Analytische Customer Relationship Management (aCRM) software ingezet. Met behulp van de aCRM software kunnen de kenmerken van klanten en het gedrag dat zij in het verleden hebben vertoond worden geanalyseerd en daaruit kunnen klantprofielen worden vastgesteld. Deze klantprofielen voorspellen welke klanten het product vrijwel zeker niet zullen kopen.

Doodlopende weg

Blijft een bedrijf zich focussen op het reduceren van het marketingbudget door uitsluiten van niet geïnteresseerden dan worden de kosten wel steeds lager maar het aantal nieuwe contracten neemt dan ook sterk af. Immers, de kanslozen zijn dan wel uitgesloten van de actie, maar de kans dat ook serieus geïnteresseerde prospects worden uitgesloten, wordt steeds groter. De vraag bij een dergelijke kostenreductie strategie is dan ook: wanneer moet het bedrijf ophouden met het terugbrengen van het aantal prospects dat men wil benaderen? Het meest optimale punt is namelijk wanneer er niemand meer wordt benaderd aangezien de variabele marketingkosten dan nihil zijn. Maar niet meer benaderen resulteert

in geen contracten en dus op de lange termijn in een negatief bedrijfsresultaat en is dus een doodlopende weg.

Uiteindelijk zijn bedrijven geïnteresseerd in de netto bijdrage van een marketingactie aan de winst. Die moet bij voorkeur zo hoog mogelijk zijn. Hoewel die bijdrage zeker te berekenen valt, zie je in de praktijk dat dat maar weinig gebeurt. Aan de hand van een bij verzekeraar Corona Direct uitgevoerde marketingcampagne zullen we illustreren dat het bepalen van winstoptimalisatie met de huidige aCRM technologie relatief eenvoudig is en leidt tot een effectievere marketingstrategie.

Corona Case

Corona Direct is een Belgische direct verzekeraar die jaarlijks 1,5 miljoen mailpacks verzendt waarmee ze nieuwe klanten wil binnenhalen voor hun uitvaartverzekering. Deze verzekering keert een vast geldbedrag uit bij overlijden. Daarvoor betalen deelnemers 10 of 15 jaar lang een maandelijkse premie. Geïnteresseerde prospects bellen voor offerteaanvraag of sturen een coupon terug. Dit is gedefinieerd als de respons op een mailing.

De kosten van een dergelijke acquisitie mailing zijn relatief hoog. Vandaar dat Corona Direct met behulp van aCRM software de totale mailingkosten wilde verlagen (voor de najaarsmailing van 2001). De kostenreductie wilde men realiseren door minder geïnteresseerde prospects uit te sluiten. De analyse was geslaagd als de kosten van de vervolgmailing met minimaal 20 procent zouden worden gereduceerd, met een maximaal toegestaan responsverlies van 10 procent. Als test is in de analyse ook gekeken naar de mogelijkheden voor winstmaximalisatie.

Kostenreductie, de procentuele mindering in de kosten voor het behalen van 90% i.p.v. 100% van de geschatte totaal haalbare respons. De kosten bestaan uit variabele marketingkosten namelijk druk & verzendkosten en vaste adreshuur kosten.

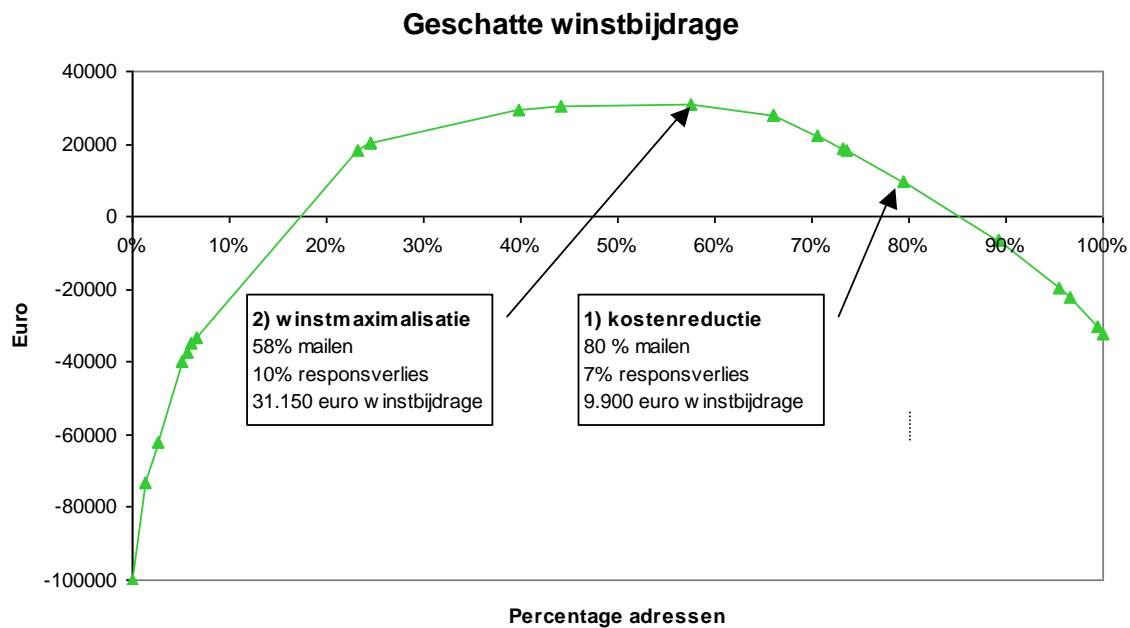
Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden tot kostenreductie op de mailing van najaar 2001 zijn twee stappen ondernomen: zoeken naar groepen met een hoge of lage respons en berekenen van de toegevoegde waarde.

Winstmaximalisatie, de winstbijdrage wordt bepaald door de variabele marketingkosten af te trekken van de geschatte totale bruto omzet/inleg. De geschatte totale bruto omzet/inleg is het geschatte aantal te sluiten contracten (respons) maal de geschatte opbrengst per contract.

Klantprofiel

Met behulp van aCRM software hebben we gezocht naar groepen van adressen met hogere of lagere respons dan gemiddeld op de najaar 2000 mailing. Een klantprofiel dat prospects beschrijft die nauwelijks reageren zou bijvoorbeeld kunnen zijn: "Buurten met relatief weinig alleenstaanden waarvoor op het adres in de afgelopen vijf jaar ooit eens een offerte is aangevraagd maar nooit een contract is gesloten".

Voor de bepaling van de kostenreductie worden de mailkosten bepaald bij het bereiken van 90 procent (schatting) van de maximaal haalbare respons. In het geval van de winstmaximalisatie worden voor de gehele doelgroep de kosten en de verwachte opbrengst bepaald. Wanneer kostenreductie en winstmaximalisatie in een grafiek worden weergegeven, blijkt dat winstmaximalisatie in tegenstelling tot kostenreductie het beste resultaat (lees: netto winstbijdrage) oplevert voor Corona Direct. Bij kostenreductie wordt er geen inzicht verkregen in de kosten, baten en winstbijdrage van de actie en is de winst verre van optimaal. Het risico van de focus op kostenreductie wordt hier duidelijk geïllustreerd doordat prospects met “té dure respons” gewoon zouden worden benaderd.



Uit de winstanalyse voor deze mailing bleek dat er 21.250 euro meer winstbijdrage was te behalen door minder adressen te mailen. Oftewel de kosten zijn sterker gereduceerd dan de doelstelling en daardoor is de winstbijdrage van de actie hoger!

Toegevoegde waarde

Naast deze geldelijke meerwaarde van de mailing is er ook toegevoegde waarde door het inzicht in de winstverdeling van de mailing. Dit heeft als voordeel dat op basis van deze inzichten een (budget herzienings)beslissing kan worden genomen die in lijn ligt met de gewenste marketingbenadering. Als bijvoorbeeld het bedrijf marktaandeelmaximalisatie op een kostefficiënte wijze zou willen nastreven dan hoort daarbij de keuze voor het punt waarop de winstlijn de x-as kruist (het zogenaamde break-even punt). Hierbij is het bereik zo groot mogelijk zonder daarbij verlies te lijden.

Op de langere termijn bij Corona zullen meerdere marketingcampagnes op deze manier worden bekeken. De opbrengsten hiervan zijn nog moeilijk in te schatten zonder inzicht in de winstverdeling van deze marketingcampagnes. Maar ter indicatie: bij de extra gerealiseerde winstbijdrage en kostenreductie op deze marketingcampagne van

respectievelijk 21.250 euro en 200.000 euro (ongeveer 44 procent van de totale variabele marketingkosten van 450.000 euro) zal het toepassen van dezelfde werkwijze op vier marketingcampagnes over het jaar 2002 kunnen resulteren in een extra winstbijdrage plus een kostenreductie van respectievelijk 85.000 en 800.000 euro.

Geld laten liggen

De case illustreert dat winstmaximalisatie meer geld oplevert dan kostenreductie en dat het bovendien eenvoudig te bepalen is. Corona Direct wist met het analyseren en optimaliseren van een eenmalige uitvaartcampagne ruim drie keer meer winst te maken. Bedrijven die alleen maar streven naar het reduceren van het marketingbudget laten dus nog steeds veel geld liggen.

Marketeers zouden niet direct meer akkoord moeten gaan met een verlaging van hun marketingbudget maar moeten teruggrijpen op winstbepaling van hun actie. Met behulp van aCRM software is het relatief eenvoudig om de netto winstbijdrage van een actie te bepalen. De totale verwachte baten minus de totale kosten van de in aCRM analyse op responskans gesorteerde doelgroep resulteert namelijk in de netto bijdrage aan de winst. Deze is eenvoudig in een grafiek weer te geven. Dit maakt de moderne aCRM een prima instrument om te sturen op de maximale winstbijdrage van een actie.

In een breder perspectief laat de case zien dat met winstmaximalisatie het verhogen van de customer lifetime value weer een stap dichterbij is gekomen. Nu nog wachten op de first mover die deze uitdaging aandurft.

