

# Van Share Holder Value naar Customer Value

---

Gert Haanstra en Reinier Schut, Banking Review, Tijdschrift voor financiële professionals, Weteringgroep Uitgevers BV, Amsterdam, Nr. 7, **2000**

Gert Haanstra was verantwoordelijk voor product marketing en product strategie bij Data Distilleries, een leverancier van Analytical CRM software. Haanstra is auteur van diverse artikelen in nationale en internationale tijdschriften en spreekt regelmatig op CRM-events, seminars en congressen.



*Een financiële instelling wordt gewaardeerd om haar winstgevendheid. Maar in de dagelijkse praktijk worden commerciële onderdelen niet vaak rechtstreeks aangestuurd op het maken van winst. Wel op omzet of kosten. De vertaling van winstdoelstellingen in concrete activiteiten richting de klant wordt als lastig ervaren. Tot nu toe.*

## Kostenbesparing is eindig

Financiële instellingen hebben hun winstgevendheid vergroot door voornamelijk kostenbeheersing: automatiseren van processen, sluiten van kantoren en meer gebruik maken van efficiëntere kanalen als call center en electronic banking. Deze aanpak van kostenbeheersing is reeds lange tijd ingezet en lijkt eindig, dat wil zeggen dat er nauwelijks meer financieel voordeel lijkt te worden behaald. Maar er zijn mogelijkheden voor financiële instellingen om direct te sturen op de individuele klant en daarmee de winstgevendheid van de klant en het bedrijf te vergroten.

## Voorwaarden

De achtergronden en mogelijkheden van Customer Relationship Management worden regelmatig besproken in Banking Review. Financiële instellingen hebben veel gegevens over hun klanten. Deze gegevens bieden volop mogelijkheden om meer inzicht te krijgen in het klantenbestand. Een voorbeeld daarvan is een verfijnde segmentatie van het bestand op basis van de huidige klantwaarde, maar ook van de potentiële klantwaarde.

Daarnaast hebben de gegevens voorspellende waarde. Zij zijn immers een reflectie van het gedrag van de klant. Een reflectie die met behulp van gedegen analyses is te gebruiken voor het verkopen van (nieuwe) producten. De voorspellende kracht kan worden benut om klantgerichte aanbiedingen te doen. Zaak is de data-analisten de resultaten van hun analyses interpreteerbaar te laten maken voor marketeers en managers en de resultaten vervolgens direct te kunnen toepassen in een - al of niet gepland - contact met de klant. Een voorbeeld van een uitgevoerde analyse is een klantprofiel waarmee de meest kansrijke klanten voor een koopsompolis worden geselecteerd of een concrete lijst van n.a.w.-gegevens van klanten met een verwachte hoge respons op een groenfonds.

Om de winstgevendheid te vergroten door directe sturing op de individuele klant, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Elk interessant contact met de klant (via elk kanaal en op elk tijdstip) moet worden gesignaleerd en benut. Kortom, een multi-channel aanpak. Immers, de huidige klant zoekt contact met een financiële instelling, vanaf elke plaats die hij kiest, en wanneer hij dat wil. Het is van het grootste belang de aandacht van de klant vast te houden door de boodschap of het advies af te stemmen op zijn persoonlijke wensen en behoeften.
- In plaats van product- of campagnegeoriënteerde managers met omzet targets op product niveau zijn klantgroep- of segmentgeoriënteerde managers noodzakelijk, met als doel de customer value van deze klantgroep te vergroten.

## **Vertalen kennis in activiteit**

Zelfs als aan deze twee voorwaarden is voldaan, is hiermee nog geen concrete invulling gegeven aan 'het sturen op de winstgevendheid van de klant'. Vaak ontbreekt de vertaling van kennis over klanten met een grotere kans op winstgevendheid naar concrete acties naar die klant toe. Cruciaal punt is dan ook hoe financiële instellingen in de dagelijkse sales en marketing wel concreet hun klanten individueel kunnen aansturen en daarmee hun winstbijdrage voor het bedrijf kunnen verbeteren. In de praktijk kan dit door:

- De meest winstgevende klanten te benaderen. Op het moment dat een marketeer (budgetverantwoordelijke) een beslissing neemt over het opzetten van een volgende actie, is direct inzicht nodig over o.a. de verwachte kosten van de actie, de verwachte opbrengsten, maar ook de verwachte winstgevendheid van de klant en de totale winstbijdrage van deze actie. Deze verwachte resultaten kunnen worden berekend op basis van onderliggende voorspellingsmodellen.
- De meest winstgevende producten aan te bieden. Daarvoor is het nodig vooraf het een en ander uit te rekenen en duidelijke prioriteit te geven aan de verkoop van deze producten. Dan kan op het moment dat er contact is met de klant juist dit meest winstgevende product worden aangeboden 'ten koste' van een ander product. Een dergelijke prioriteit moet gelden voor alle kanalen, zodat via welk kanaal het contact ook verloopt, de klant overal hetzelfde persoonlijke aanbod krijgt. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met bijvoorbeeld de regel dat er maar één keer per maand een aanbod wordt gedaan.

- De inbound contacten in het call center pro-actief te benutten. Te vaak wordt het call center als service kanaal gezien waarbij het afhandelen van de vraag van de klant voorop staat. Met de juiste aCRM technieken is het mogelijk om het service gesprek om te zetten in een verkoopgelegenheid. Zo'n verkoopgelegenheid levert geld op, waarbij de tijd die nodig is voor het verkoopgesprek wordt doorberekend aan de marketeer om vervolgens te worden geïnvesteerd in extra call center mensen. Ofwel, de service blijft op peil, en het kanaal levert een winstbijdrage dankzij het genereren van omzet.

## Winstgevende 1-op-1 relaties

De geschetste mogelijkheden laten zien dat de kloof tussen share holder value en customer value kan worden overbrugd. Daarmee wordt een belangrijk deel van de belofte ingelost om een winstgevende 1-op-1 relatie met de klant te kunnen onderhouden. Bovendien laten de voorbeelden zien dat de directe sturing op klantniveau waardevolle kansen biedt en zeer winstgevend kan zijn.

### Voorbeeld 1: *Outbound mailing naar meest winstgevende klanten*

Stel, per jaar verstuurt een bank voor een specifieke spaarverzekering 150.000 mailingen aan haar klanten. De gemiddelde conversie is 1,5%. Waarbij de gemiddelde verwachte winst 3.000 gulden (over 10 jaar) per contract is. In totaal worden 2.250 polissen verkocht. De totale winstbijdrage bedraagt 6,8 miljoen gulden.

Door een model te maken waarmee de meest kansrijke en meest winstgevende klanten worden geselecteerd, zal de totale winstbijdrage stijgen. Bijvoorbeeld, bij een conversie van 2,5% op 100.000 mailingen, zullen 2.500 contracten worden verkocht. De winstverwachting ligt hoger, namelijk op 3.500 gulden. De totale winstbijdrage is daarmee 8,8 miljoen gulden. Een extra winst van 2 miljoen gulden (over een periode van 10 jaar).

### Voorbeeld 2: *Inbound benutten van verkoopkansen in het call center*

Stel, op het call center worden a-CRM technieken gebruikt waarmee de meest kansrijke contacten worden gesignaleerd, en waarmee vervolgens de agent een duidelijke suggestie krijgt (welk product hij kan aanbieden en waarom). Dan geldt:

- 100.000 inbound contacten per maand.
- 5.000 contacten zijn potentieel interessant voor verkoop (=5%)
- 500 contracten gesloten (=10% van 5.000)
- 3.500 gulden winstmarge (over 20 jaar)
- totale winstbijdrage: 1,8 mln per maand (=500 contracten \* 3.500 gulden)

## Analytische Customer Relationship Management

Analytische Customer Relationship Management technieken zijn een apart onderdeel van het totale CRM-concept. De a-CRM is erop gericht de relatie met de klant te versterken en

de winstgevendheid (customer value) te vergroten door op basis van analyse van individuele klantgegevens, proposities te genereren, deze in het directe contact met de klant aan te bieden en het resultaat van de acties te evalueren.

