

Klantenbinding versterken met CRM

2003-03 / WhitePaper

U kunt met CRM op drie niveaus de klantenbinding beïnvloeden. Het eerste niveau is het realiseren van een financiële binding. Die komt tot stand doordat klanten er financieel voordeel bij hebben om klant van u te zijn. Het tweede niveau is het realiseren van een sociale binding. Dit is een vorm van emotionele binding die te maken met de wijze waarop u communiceert met klanten. Het derde niveau is de structurele binding. Dit is een vorm van binding die direct te maken heeft met de levering van uw producten en diensten. In tabel 1 staan de drie niveaus van klantenbinding vermeld.

Financiële binding	Sociale binding	Structurele binding
<ul style="list-style-type: none">✓ Prijskortingen.✓ Beloningen.✓ 'Geld terug' garanties.✓ Klantenkaarten.	<ul style="list-style-type: none">✓ Merkbeleving door positionering en branding.✓ Intensieve dialoog en frequent, individueel contact met klanten.✓ Wederzijds respect en vertrouwen.✓ Loyaliteit, erbij willen horen.	<ul style="list-style-type: none">✓ Producten en diensten op maat leveren.✓ Niet-kopieerbare producten en diensten leveren.✓ Toegevoegde waarde en extra's bieden.✓ Op abonnement- of contractbasis werken.

Tabel 1 Niveaus van klantenbinding

Om klantenbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een win-win situatie voor onderneming en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantenbinding moeilijk tot stand komen. Op grond van de waarde van de relatie voor de klant en onderneming kunnen, analoog aan de Boston Consulting Group portfolio matrix, vier typen relaties onderscheiden worden: star, question mark, problem child en dog:

Star

Als de relatie zowel waarde heeft voor de onderneming als voor de klant is er sprake van een optimale win-win situatie. Deze klanten worden 'star' genoemd. Zo'n relatie wilt u beiden graag in stand houden.

Question mark

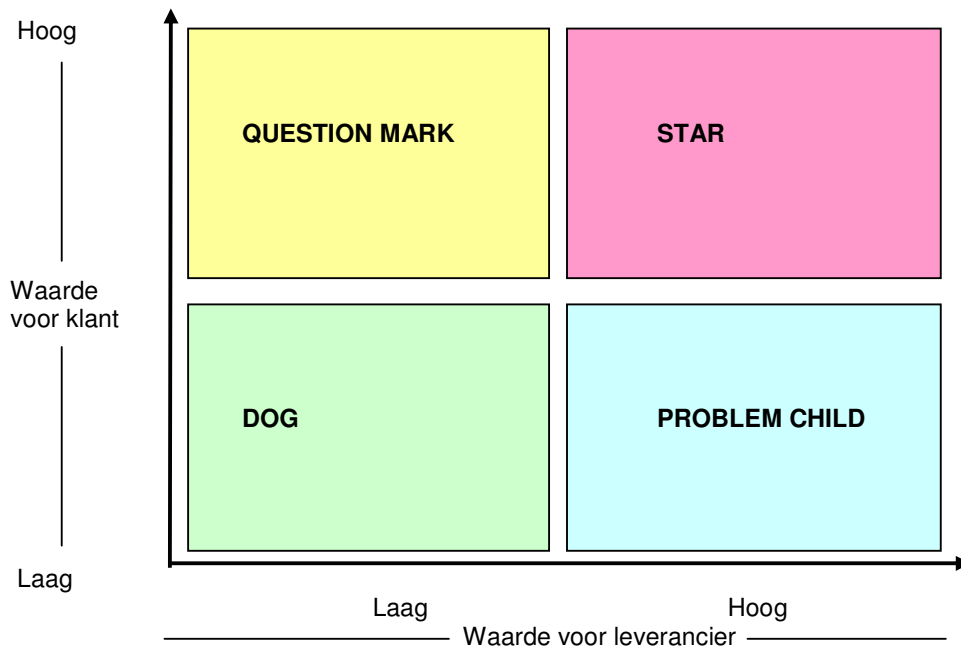
Als de relatie wel waarde heeft voor de klant, maar nog weinig opbrengt voor uw bedrijf dan noemen we dat een 'question mark'. Het kan met deze klantrelatie nog alle kanten op. Door gerichte acties (bijvoorbeeld prijsverhoging, cross-, up- en deep-selling) kunt u de waarde van die klant voor uw onderneming vergroten.

Problem child

Als de relatie veel waarde heeft voor uw bedrijf, maar weinig voor de klant spreken we over een 'problem child'. Het risico is namelijk groot dat deze klanten overstappen naar de concurrent omdat die meer toegevoegde waarde biedt. Door gerichte acties (bijvoorbeeld extra serviceverlening) kan de waarde van de onderneming voor uw klant vergroot worden zodat de klant behouden blijft voor uw bedrijf.

Dog

Heeft de relatie weinig waarde voor beide partijen dan kun je (figuurlijk) spreken van een 'dog'. Er lijkt onvoldoende basis voor een hechte, duurzame relatie tussen beide partijen. Afhankelijk van de potentiële waarde van die klant voor uw onderneming kunt u ervoor kiezen om de relatie af te bouwen of alsnog proberen te ontwikkelen.



Figuur 1 Waardematrix klantenbinding

In de literatuur worden diverse factoren onderkend waarmee de klantenbinding positief beïnvloed kan worden. De verschillende factoren staan in tabel 2 vermeld.

Factoren	Merk	
	Functioneel	Emotioneel
Product	✓ Gebruikswaarde	✓ Vormgeving
Producent	✓ Betrouwbaarheid	✓ Bekendheid
Distributie	✓ Nabijheid	✓ Presentatie
Medewerkers	✓ Deskundigheid	✓ Vriendelijkheid
Communicatie	✓ Voorlichting	✓ Identificatie
Financiële waarde	✓ Korting	✓ Aandelenparticipatie
Contractvorm	✓ Gemak	✓ Zekerheid

Tabel 2 Factoren voor klantenbinding

Samengevat kunnen zeven hoofdfactoren onderscheiden worden die van invloed zijn op de klantenbinding:

Merk

Met uw 'merk' kunt u een verwachtingspatroon scheppen bij klanten waardoor zij veel vertrouwen krijgen in uw organisatie. Door merkpositionering en 'branding' kunt u uw merk versterken met aansprekende eigenschappen die de klantenbinding versterken. Denk bijvoorbeeld aan 'Let's make things better' van Philips of 'The best a man can get' van Gillette. Een andere vorm van merkpositionering en branding laat Virgin zien. Virgin zit onder meer in luchtvaart (Virgin Express), muziek (Virgin Records) en wijn (Virgin Wine) en wordt graag gezien als het bedrijf dat de strijd aangaat met de gevestigde orde. Ook het succes van de Volkswagen New Beetle (herintroductie van de Kever) heeft alles te maken met de emotionele band die de consument nog had met de aloude Kever.

Product

Uw klant moet tevreden zijn over de kwaliteit van het geleverde product of de aangeboden dienst. Dit is één van de belangrijkste factoren. Is die kwaliteit onvoldoende, dan wordt klantenbinding erg lastig.

Leverancier

U moet een betrouwbare en bekende leverancier zijn en een positief imago hebben. Dit zijn belangrijke factoren voor een duurzame klantenbinding. Klanten doen graag zaken met een vaste leverancier. De klant weet immers wat hij kan verwachten, de kwaliteit is bekend en het serviceniveau staat vast. Bij wisseling van leverancier is dat nog maar de vraag.

Prijs

De geboden prijs/kwaliteit verhouding moet in evenwicht zijn en voldoen aan de verwachtingen van uw klant. Per branche, product of onderneming kunnen hierin grote verschillen bestaan. Voor sommige producten speelt prijs nauwelijks een rol, voor andere is het van doorslaggevend belang.

Service

De (after-sales) service die uw organisatie biedt rondom de levering van producten en diensten wordt steeds belangrijker voor het bereiken van duurzame klantenbinding. Het gaat hier om levertijden, garantieregelingen, bereikbaarheid en dergelijke. Meer en meer bedrijven geven servicegaranties af in de vorm van een Service Level Agreement (SLA).

Maatwerk

Het op alle fronten snel en goed in kunnen spelen op de individuele wensen en behoeften van klanten versterkt de klantenbinding aanzienlijk. Maatwerk kunnen leveren op het gebied van producten, diensten en serviceverlening is dan ook een belangrijk concurrentiewapen.

Communicatie

De relatie tussen leverancier en klant moet voor beide partijen een win-win situatie opleveren en wordt grotendeels bepaald door bovenstaande factoren. Daarnaast worden relationele aspecten steeds belangrijker. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijke contacten met vaste contactpersonen, accountmanagers die regelmatig langskomen en de telefonische klantenservice die u snel, vriendelijk en accuraat helpt.

Uw onderneming kan op al deze onderdelen de waarde van het aanbod voor de klant verhogen waardoor een klant van 'dog' of 'problem child' getransformeerd wordt naar een 'question mark' of 'star'. Natuurlijk met als doel om de klantenbinding duurzaam te versterken.

Lock-in situatie Voorbeelden

Monopolie	✓ Microsoft, openbaar vervoer, energiebedrijven, oude PTT post.
Techniek	✓ Beperken nummerportabiliteit bij telecombedrijven (telefoonnummer) en banken (rekeningnummer).
Proces	✓ Grote complexiteit in administratieve afhandeling bij wisselen van leverancier (verzekeringsmaatschappijen, banken, overheden).
Relatie	✓ Abonnementsysteem met schriftelijke opzegtermijn en contracten met beperkte mogelijkheden voor vroegtijdige beëindiging.
Financieel	✓ Reeds gedane investeringen in organisatie (outsourcing) en ICT (software, hardware, infrastructuur).

Tabel 3 Voorbeelden van klantenbinding op basis van 'lock-in'

Een speciale vorm van klantenbinding is het creëren van 'lock-in' situaties. De essentie hiervan is dat de keuzevrijheid van klanten (die ze vaak wel denken te hebben) beperkt wordt. Enkele voorbeelden van lock-in situaties staan in tabel 3 vermeld. Het zal duidelijk zijn dat klantenbinding op basis van een lock-in situatie de klanttevredenheid in veel gevallen niet ten goede komt.

Retentie- en loyaliteitsprogramma's

Retentie- en loyaliteitsprogramma's zijn programma's gericht op het opbouwen van een duurzame relatie met klanten. Deze programma's worden daarom ook wel relatiemarketingprogramma's genoemd. Goed opgezette programma's maken integraal onderdeel uit van het product en de complete dienstverlening er omheen. Retentie- en loyaliteitsprogramma's kunnen in meer of mindere mate bijdragen tot vergroting van retentie (herhalingsaankopen), loyaliteit (emotionele binding) en klantenbinding (klantbehoud).

De doelstellingen van retentie- en loyaliteitsprogramma's zijn in het algemeen:

- Op korte termijn effectief en efficiënt verminderen van klantverloop.
- Op lange termijn maximaliseren van de klantentrouw.
- Behalen van meer omzet en winst uit bestaande klanten.
- Benutten van de klantrelatie voor de werving van nieuwe klanten.

De eerste stap in het CRM-proces is echter aantrekken van een klant (*acquisitie*). Na de eerste aanschaf is het de vraag wanneer de volgende herhalingskoop plaatsvindt (*retentie*). Pas na verloop van tijd en de nodige inspanningen kan er een emotionele band ontstaan tussen klant en onderneming (*loyaliteit*). De aanpak zal bij iedere stap weer anders zijn. In tabel 4 staan de verschillende stappen in dit CRM-proces aangegeven en de meest effectieve aanpak daarbij.

Aanpak	Acquisitie	Retentie	Loyaliteit
Doel	✓ Werven	✓ Behouden	✓ Binden
Strategie	✓ Voordeel	✓ Belonen	✓ Erkennen
Tactiek	✓ Actie	✓ Informeren	✓ Betrekken
Toon	✓ Verkoop	✓ Promotie	✓ Emotie

Tabel 4 Aanpak voor acquisitie, retentie en loyaliteit

Er zijn tal van programma's in omloop. De meeste programma's zijn voor business-to-consumer markten ontwikkeld. Albert Heijn, Edah en Super De Boer hebben samen al meer dan 7,5 miljoen klantenkaarten uitstaan. Grote landelijke spaarprogramma's zoals die van Albert Heijn, Shell en Esso kosten al gauw enkele miljoenen euro's. Vrijwel altijd is het doel om herhalingsaankopen te stimuleren door financiële voordelen te geven. Er zijn weinig programma's waarin de verschillende elementen die bijdragen aan klantenbinding gecombineerd worden. Veel programma's maken gebruik van een klantenkaart om het aankoopgedrag van klanten gemakkelijker te kunnen registreren en analyseren. In tabel 5 staan diverse soorten retentie- en loyaliteitsprogramma's vermeld.

De geluiden over het succes van retentie- en loyaliteitsprogramma's zijn nogal wisselend. Het is moeilijk te zeggen wanneer zo'n programma daadwerkelijk toegevoegde waarde heeft voor uw bedrijf. Uit een grootschalig Nederlands onderzoek uit 2002 blijkt wel dat de meeste programma's leiden tot meer herhalingsaankopen en/of meer klantbehoud. Klanten blijken vooral gevoelig te zijn voor directe win-win situaties. Retentie- en loyaliteitsprogramma's waarbij de klant bij aankoop direct zijn voordeel kan verzilveren bieden dan ook de beste resultaten terwijl spaarprogramma's waarbij de klant pas later zijn voordeel krijgt veel minder resultaat opleveren.

Soort retentie/loyaliteitsprogramma Voorbeelden

Spaaractie	✓ Sparen van punten, coupons, zegels en dergelijke. Bijvoorbeeld de zegels van Douwe Egberts of de kristalzegels bij Albert Heijn.
Spaarprogramma	✓ Lange termijn spaaracties zoals AirMiles, de spaarzegels van Shell en de Power Points van Total.
Affiniteit	✓ Gericht op het creëren van een gevoel van binding. Voorbeelden hiervan zijn Club Med en Diners Club.
Community	✓ Creëren van een (virtuele) ontmoetingsplaats voor klanten met als doel deze te binden aan het bedrijf, product of merk. Voorbeelden zijn oudersvanu.nl, clubs.nl, tuinen.nl en libelle.nl.
Voordeelprogramma	✓ Gericht op het geven van korting bij de onderneming of bij anderen. Bijvoorbeeld de Bonuskaart van Albert Heijn of de Bijenkorf klantenpas.
Clubprogramma	✓ Affiniteitsprogramma waarbij de klant lid wordt van een speciale club en daarvoor bepaalde voordelen ontvangt. Denk aan de Ikea Family Club of de Ajax Kids Club.
Geïntegreerde relatiemarketing-programma's die meerdere hiervoor genoemde elementen combineren.	✓ Flying Dutchman programma van de KLM.

Tabel 5 Overzicht van verschillende retentie- en loyaliteitsprogramma's

Praktijkcase AirMiles

AirMiles werd in Nederland in 1994 geïntroduceerd door ABN Amro, Albert Heijn, Shell, Vroom & Dreesman en Loyalty Management International. In het buitenland werden dit soort loyaltyprogramma's al langer toegepast. Voor de uitvoering van het spaarprogramma werd Loyalty Management Netherlands (LMN) opgericht. Sparen voor vlieguren. Dat was in feite de worst waarmee het Airmiles-programma de klanten aan de deelnemende bedrijven wilde binden. Het spaarprogramma moet de omzet van de deelnemende bedrijven verhogen door lift, shift en retentie. De eerste term (lift) slaat op het tot meer aankopen bewegen van bestaande klanten. De tweede term (shift) slaat op het tot koop verleiden van potentiële klanten die al wel bij andere deelnemers in het spaarprogramma kopen. Daarom zitten er ook geen echte concurrenten in het programma. De derde term (retentie) heeft te maken met het vasthouden (laten terug keren) van je klanten. De achterliggende gedachte is dat dat vooral lukt als klanten kunnen sparen voor goederen en diensten waar ze veel waarde aan hechten, zoals vlieguren. Het AirMiles-programma is een groot succes geworden. Zes jaar na de start hebben 3,1 miljoen huishoudens 1 of meer spaarpassen in huis. Daarvan gebruiken 2,9 miljoen die kaart regelmatig. Daarmee beschikt AirMiles over gegevens van zo'n 48 procent van de Nederlandse huishoudens. Door het succes ontstond er echter ook een groot probleem. In de besteding van hun AirMiles waren de spaarders nogal zuinig. Er is in die zes jaar een enorm stuwmeer ontstaan van niet-bestede AirMiles. Om dat stuwmeer kleiner te maken zijn de bestedingsmogelijkheden inmiddels uitgebreid naar huishoudelijke en luxe artikelen die aan te schaffen zijn bij de deelnemers en bij speciale AirMiles-winkels en dito postorderbedrijf. Deze strategie blijkt redelijk succesvol. Het volume in het stuwmeer is al enige tijd stabiel, het niveau van uitgifte en inwisselen is min of meer in evenwicht.

Bron: Automatiseringids, 23 februari 2001.

Veel gehoorde opmerkingen van bedrijven over retentie- en loyaliteitsprogramma's zijn:

- Dragen niet bij aan een sterkere emotionele binding met de klant (loyaliteit).
- Leveren niet altijd de beoogde omzet- of winststijging op (retentie).
- Vergen grote investeringen terwijl het rendement vaak ongewis is.
- Dragen niet bij aan de binding met het merk.
- Privacy wetgeving legt beperkingen op.
- Trekken alleen koopjesjagers aan.
- Stoppen met het programma wordt moeilijk als klanten er tevreden over zijn.
- Onderscheidend vermogen verdwijnt omdat iedereen zo'n programma heeft.
- Analyseren van alle geregistreerde klantgegevens is moeilijk en levert onvoldoende op.

Klantenbinding wordt versterkt door:

- Creëren win-win situatie voor klant en onderneming ('what's in it for me?').
- Creëren van een sterk merk door positionering en branding.
- Excellente bedrijfsvoering en prestaties.
- Producten, diensten en serviceverlening op maat.
- Retentie- en loyaliteitsprogramma's met toegevoegde waarde.
- Klantvriendelijke lock-in situaties.
