

Relatielevenscyclus als basis voor CRM

2006-01 / WhitePaper

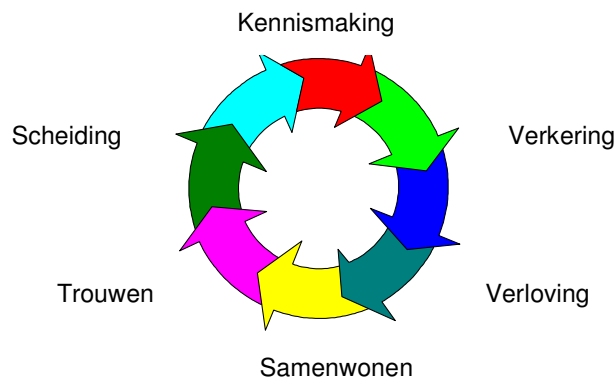
Een relatiestrategie geeft aan op welke wijze u klanten gaat aantrekken, ontwikkelen, behouden en afbouwen. U kunt een relatiestrategie opstellen voor individuele klanten of op klantgroepniveau. Een relatiestrategie zorgt ervoor dat u met gerichte marketingacties actief contact zoekt met een klant om daarmee een duurzame en profijtelijke relatie op te bouwen. De marketingacties stemt u af op het gedrag en de wensen, behoeften en voorkeuren van uw klanten. U kiest die contactkanalen die het meest effectief en het goedkoopst zijn. De mate waarin u de 'juiste' klanten kunt aantrekken, ontwikkelen en behouden bepaalt in grote mate het succes van uw CRM-strategie.

Klantrelatiemanagement (CRM) in verschillende branches en sectoren:

- Klantrelatiemanagement, klantrelatiestrategie, klantlevenscyclus en klantvolgsysteem.
- Leerlingrelatiemanagement, leerlingrelatiestrategie, leerlingstudiecyclus en leerlingvolgsysteem.
- Studentrelatiemanagement, studentrelatiestrategie, studentlevenscyclus en studentvolgsysteem.
- Huurderrelatiemanagement, huurderrelatiestrategie, huurderlevenscyclus en huurdervolgsysteem.
- Bewonerrelatiemanagement, bewonerrelatiestrategie, bewonerlevenscyclus en bewonervolgsysteem.
- Patiëntrelatiemanagement, patiëntrelatiestrategie, patiëntlevenscyclus en patiëntvolgsysteem.

De relatielevenscyclus

Een handig hulpmiddel bij het vaststellen van een relatiestrategie is de 'relatielevenscyclus'. Een relatielevenscyclus beschrijft het patroon waarin de relatie verandert onder invloed van interacties tussen betrokken partijen. In figuur 1 staat een relatielevenscyclus die u misschien kent uit uw privé-leven.



Figuur 1. Relatielevenscyclus in het privé-leven

U leert iemand kennen (kennismaking), vindt hem of haar na verloop van tijd heel leuk (verkering) en belooft elkaar na enkele jaren eeuwige trouw (trouwen). Na jaren getrouwd geweest te zijn komt de klad erin en besluit u uit elkaar te gaan (scheiding). In al die fasen van de relatie gaat u anders met elkaar om. Uw relatiestrategie is er in de eerste fase op gericht om een goede indruk te maken en uw beoogde partner het hof te maken. In latere fasen bent u erop gericht om de relatie 'interessant en spannend' te houden. In de laatste fase bent u erop gericht om uw partner alsnog voor u terug te winnen of anders op een goede manier afscheid van elkaar te nemen. In alle fasen vinden (bewuste en onbewuste) interacties plaats tussen u en uw partner die de kwaliteit en duurzaamheid van de relatie beïnvloeden, positief dan wel negatief.

De gedachte achter deze relatielevenscyclus in het privé-leven kunt u ook hanteren bij het aantrekken, ontwikkelen, behouden en afbouwen van klanten. Interacties kunnen in deze situatie zowel door de organisatie als door een klant geïnitieerd worden. U kunt interacties tot stand brengen met behulp van verschillende marketingmethoden zoals direct mail, telemarketing of persoonlijk bezoek. Een klant kan interacties tot stand brengen door producten en diensten af te nemen of door uw onderneming te benaderen met informatieaanvragen en klachten. En vergeet de normale bedrijfsprocessen niet, die zorgen min of meer automatisch voor interactie met uw klanten. Denk aan offertes, orders, pakbonnen, facturen, betalingsafschriften en aanmaningen. Een onterechte aanmaning waarin uw klant op weinig elegante wijze wordt aangesproken is een ramp voor een zorgvuldig opgebouwde relatie.

Verder kunnen interacties tussen organisatie en klant het gevolg zijn van gebeurtenissen ('events') die te maken hebben met de klant, het product of de omgeving van beiden. Deze interacties hebben nauwe relaties met 'event driven marketing'. Event driven marketing is een marketingmethode gebaseerd op het identificeren van veranderingen in de situatie of behoeften van klanten, en daarop inspelen met vooraf gedefinieerde campagnes zodra die veranderingen optreden. Denk aan gebeurtenissen als een huwelijk en een verhuizing.

Klantgebeurtenissen

In het leven van klanten gebeuren tal van zaken waarop u slim kunt inspelen. Banken en verzekeraars onderkennen verschillende gebeurtenissen in het leven van hun klanten zoals 'geboorte', 'op kamers', 'eerste baan', 'eerste auto', 'trouwen', 'eerste huis', 'eerste kind' en 'met pensioen'. Het is voor deze organisaties de kunst om bij al deze gebeurtenissen tijdig met het juiste aanbod te komen om daarmee de klantenbinding te versterken (financiële, sociale en structurele binding) en de klantopbrengst te vergroten (cross-selling, deep-selling, up-selling). Dit soort organisaties zijn gebaat bij een langdurige relatie omdat de klant in het begin van de relatie vaak alleen maar geld kost en pas na verloop van tijd winstgevend wordt.

Productgebeurtenissen

Producten worden aangeschaft, gebruikt, onderhouden en vervangen. In feite praten we hier over de 'productlifecycle' van met name fysieke producten. Denk aan installaties, machines, gereedschappen, auto's en stofzuigers. De levenscyclus van dit soort producten biedt tal van momenten waarop u actie kunt ondernemen. In de autobranche is het een bekend gegeven dat veel klanten na drie jaar hun auto inruilen voor een nieuw exemplaar. In de communicatie naar uw klant houdt u hier natuurlijk rekening mee. Verder kan iedere onderhoudsbeurt en keuring een geschikt moment zijn om de klantenbinding te verstrekken (extra serviceverlening) en de klantopbrengst te vergroten (cross-selling, deep-selling, up-selling).

Leveranciers van printers en kopieerapparaten gebruiken hun servicemonteurs steeds meer als vooruitgeschoven post om de wensen en behoeften van hun klanten te peilen en de klanttevredenheid te vergroten (pro-actief serviceverlening). Producenten plaatsen gebruiks- en onderhoudshandleidingen van producten steeds vaker op internet. Men kan dan precies zien welke klanten de handleiding raadplegen en welke informatie zij zoeken (en welke informatie nooit opgevraagd wordt). Dit levert de leverancier nuttige informatie op waarmee hij de klantenbinding kan versterken (pro-actief serviceverlening), klantopbrengst kan vergroten (cross-selling, deep-selling, up-selling) en zijn producten en diensten kan verbeteren.

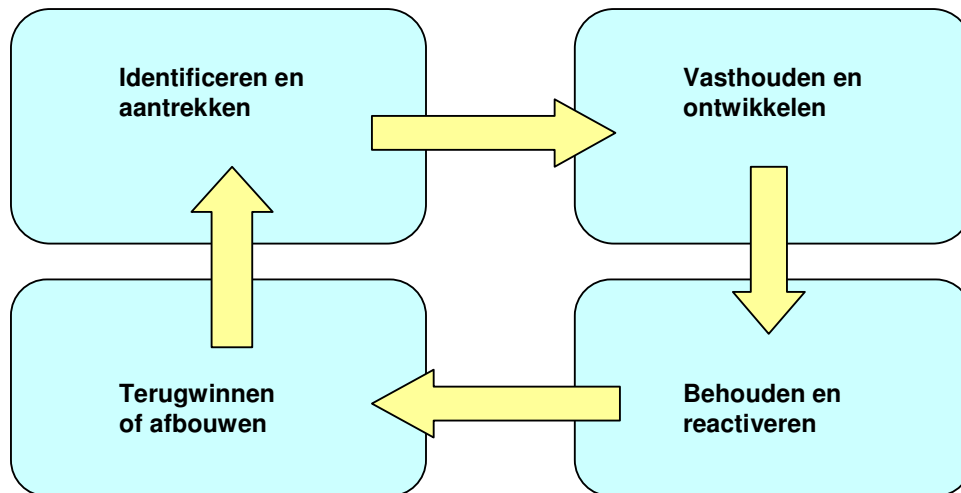
Voor digitale producten ziet de productlifecycle er anders uit omdat bij deze producten geen sprake is van slijtage. Denk aan software, muziek en allerlei andere informatieproducten die via internet verspreid worden. Het regelmatig verspreiden van nieuwe, verbeterde versies dit soort producten zijn momenten die de leverancier kan aangrijpen om de relatie met de klant te versterken.

Omgevingsgebeurtenissen

Hier moet u denken aan algemene gebeurtenissen zoals zon- en feestdagen, koninginnedag, vaderdag, moederdag, valentijnsdag, sinterklaas, kerstmis en zomer- en wintervakanties. Hierbij horen ook

regionale gebeurtenissen zoals festiviteiten en herdenkingen. Al deze gebeurtenissen kunt u aangrijpen om de klantenbinding te versterken en de klantopbrengsten te vergroten. Vrijwel alle detailhandelsbedrijven grijpen de feestdagen aan om de verkoop van hun producten te stimuleren. De Nederlandse Staatsloterij brengt aan het eind van het jaar de 'oudejaarsloterij' en heeft koninginnedag aangegrepen voor de introductie van een speciale 'koninginnedag loterij'.

Het is belangrijk dat u weet hoe de verschillende relatiefasen van uw klantrelatie er uitzien en welke percepties en verwachtingen klanten daarbij hebben. Het in kaart brengen van alle mogelijke gebeurtenissen in het leven van uw klant (in relatie tot uw producten en diensten), uw producten (productlifecycle) en de omgeving kan u daarbij helpen. U kunt ook proberen om toekomstige gebeurtenissen te voorspellen. Als voorbeeld: misschien kunt u met datamining patronen herkennen waardoor u weet welke klanten een overstap naar de concurrent overwegen. In alle fasen van de relatielevenscyclus moet u inspanningen plegen om de relatie met klanten in stand te houden. In figuur 2 staan de verschillende fasen van de relatielevenscyclus in het bedrijfsleven afgebeeld.



Figuur 2 Relatielevenscyclus in het bedrijfsleven

Identificeren en aantrekken van klanten

In deze fase probeert u suspects en prospects te identificeren om daar vervolgens klanten van te maken. U probeert ze als het ware de klantenpiramide in te krijgen. U voert gerichte marketingacties uit om verkoopkansen te creëren (campagnemanagement). In gevallen waar sprake is van een langdurig verkoopproces bewaakt u de voortgang van dit proces nauwgezet (opportunity management). Uw aandacht gaat vooral uit naar potentiële klanten met een winstgevend klantprofiel. In deze eerste fase komen vragen aan de orde zoals:

- Met welke klanten willen we een relatie aangaan?
- Hoeveel moeten, kunnen en willen we investeren in een nieuwe klant?
- Hoe verloopt ons acquisitieproces?
- Welke hulpmiddelen zetten we hierbij in?

Vasthouden en ontwikkelen van klanten

In de tweede fase probeert u allereerst het vertrouwen van de nieuwe klant te winnen. U schenkt nieuwe klanten in deze periode extra aandacht en voordelen. Als de klant gewend is aan uw organisatie, producten en diensten probeert u de klantopbrengsten te vergroten. U probeert klanten stap voor stap hoger in de klantenpiramide te krijgen om daar uiteindelijk topklanten van te maken. U maakt gebruik van verschillende marketingmethoden zoals event driven marketing. U richt zich vooral op klanten waarbij het

klantaandeel sterk verbeterd kan worden. Hierbij zoekt u continue naar mogelijkheden om producten en diensten af te stemmen op de wensen en behoeften van de klant. Ook in deze fase spelen campagnemanagement en opportunity management een belangrijke rol.

In deze fase komen vragen aan de orde zoals:

- Hoe ontwikkelen we een dialoog met onze klant?
- Hoe kunnen we inspelen op de wensen en behoeften van onze klant?
- Hoe verhogen we de klanttevredenheid?
- Hoe verhogen we de klantopbrengst?

Behouden en reactiveren van klanten

Als klanten de top van hun bestedingsniveau bereikt hebben (hun klantaandeel is sterk verbeterd) dan probeert u ze op dit niveau te houden. U probeert de klantenbinding te vergroten door het inzetten van relatiemarketingprogramma's. Klanten die al een tijd niets meer bij u gekocht hebben probeert u weer te reactiveren. In deze fase komen vragen aan de orde zoals:

- Welke klanten zijn rendabel en willen we behouden?
- Welke klanten zijn 'inactief' geworden en moeten we reactiveren?
- Hoe vergroten we de klantenbinding (retentie, loyaliteit, lock-in situaties)?
- Hoe veel moeten, kunnen en willen we investeren in het behouden van klanten?

Terugwinnen of afbouwen van klanten

Als klanten dreigen te vertrekken of ze hebben bijvoorbeeld hun abonnement al opgezegd dan kunt u deze klanten proberen terug te winnen door speciale 'win back acties' en aantrekkelijke aanbiedingen. In sommige gevallen moet u zich afvragen of u de relatie met die klant wel wil voortzetten. Het gaat dan met name om klanten die verliesgevend zijn of al heel lang 'inactief' zijn. Van structureel verliesgevende klanten kunt u netjes 'afscheid' nemen of u kunt meer geld vragen voor uw producten en diensten waardoor deze klanten alsnog rendabel worden. In deze laatste fase staan de volgende vragen centraal:

- Hoe kunnen we 'verloren' klanten weer terugwinnen?
- Welke klanten zijn structureel verliesgevend en willen we afstoten?
- Voor welke producten en diensten gaan we alsnog (meer) geld vragen?
- Hoe behouden we een positief imago en een tevreden (ex-) klant?

In alle fasen van de relatielevenscyclus communiceert u op een andere manier met klanten. Uw boodschap en 'tone of voice' zal bij het aantrekken van klanten heel anders zijn dan bij het ontwikkelen, behouden of afbouwen van klanten. Wees er op bedacht dat het aantal marketingcampagnes sterk toeneemt. Van enkele massacampagnes per jaar gaat u naar tientallen tot misschien wel duizenden klantgerichte campagnes per jaar. U gaat namelijk op klantniveau campagnes opstarten, uitvoeren en bewaken. Afhankelijk van de klant, de fase in de relatielevenscyclus en een specifieke gebeurtenis, krijgen klanten een boodschap (aanbieding) op maat.

Feit blijft dat u bij event driven marketing in de meeste gevallen zelf bepaalt hoe en op welk moment u klanten benadert ('push strategie'). Als antwoord hierop wordt 'inbound marketing' steeds vaker toegepast. Inbound marketing wil zeggen dat u pas in actie komt wanneer een klant contact zoekt met uw bedrijf, bijvoorbeeld door de klantenservice te bellen of uw website te bezoeken ('pull strategie'). De actie die u dan onderneemt is afgestemd op alle kennis die u heeft van die klant, de wensen en behoeften van die klant op dat moment en de specifieke situatie waarin het klantcontact plaatsvindt. In veel gevallen gaat u naar realtime campagnemanagement toe. U analyseert bijvoorbeeld realtime het clickgedrag van een klant op de website en doet die klant direct een aanbieding wanneer hij een bepaalde pagina bekijkt of een bepaald product bestelt (cross-selling, deep-selling, up-selling). Dit vraagt om excellent campagnemanagement. Het grote voordeel van inbound marketing is dat u alleen die klanten benadert die relevant zijn voor de betreffende campagne en dat daardoor de response veel hoger is dan bij een traditionele aanpak.

Uw relatieplan als aanvalsplan

De relatiestrategie legt u vast in een relatieplan. Een relatieplan zorgt ervoor dat u goed voorbereid, gestructureerd en doelgericht te werk gaat. Daarnaast dwingt het u om de effectiviteit, kosten en baten van uw marketinginspanningen vooraf duidelijk in kaart te brengen zodat u weet wat u kunt verwachten.

Het relatieplan beschrijft concreet de volgende onderwerpen:

- Klantgroep: om welke individuele klant of klantgroep gaat het?
- Relatiefase: aantrekken, ontwikkelen, behouden of afbouwen?
- Doel: wat wilt u bereiken (verhogen van klantopbrengst, verlagen klantverloop)?
- Methode: welke marketingmethoden past u toe (direct mail, telemarketing, bezoek)?
- Contactkanalen: via welke kanalen gaat u contact leggen met uw klanten?
- Producten: welke producten en diensten gaat u concreet aanbieden?
- Klantvoordelen: welke extra's en incentives worden daarbij ingezet?
- Communicatie: hoe luidt uw aanbieding, boodschap en wat is uw 'tone of voice'?
- Acties: welke activiteiten moet u daarvoor uitvoeren?
- Planning: wie doet wat, wanneer en waarmee?
- Begroting: wat zijn uw totale kosten en wat is het verwachte rendement?

Tip!

Weiger nooit een klant die zich spontaan aanmeldt, ook niet als die klant niet voldoet aan het gewenste klantprofiel. Weigert u die klant toch dan heeft u een vijand voor het leven! Beter is om duidelijk aan te geven welke producten en diensten u aanbiedt en welke prijs u daarvoor vraagt. De klant haakt vanzelf af als hij of zij niet tevreden is over uw aanbod.

Tot slot

In dit artikel is het opstellen van een relatiestrategie aan de orde geweest. U brengt voor de verschillende klantgroepen de relatielevenscyclus in kaart en definieert voor alle fasen in de relatielevenscyclus 'gebeurtenissen' voor uw event driven en inbound marketingacties. U stelt per klantgroep en per relatiefase (aantrekken, ontwikkelen, behouden of afbouwen) een relatieplan op. Een relatieplan fungeert als plan van aanpak voor het doelgericht benaderen van klanten en zorgt er voor dat u doordacht en gestructureerd te werk gaat. De relatielevenscyclus vormt daarmee de basis van uw CRM-strategie.
