

# Werken met klantgroepen biedt nieuwe kansen!

---

2005-01 / WhitePaper

*Steeds meer ondernemingen stellen de klant centraal om zich te wapenen tegen de toenemende concurrentie. Vraagsturing en nieuwe producten en diensten op maat worden ingezet om nieuwe klanten te werven, bestaande klanten te behouden en de inkomsten per klant te verhogen. Maar hoe brengt u dit in de praktijk? Het is namelijk ondoenlijk om iedere individuele klant als koning te behandelen. De oplossing ligt in het werken met klantgroepen. Dit artikel geeft handvatten om bestaande en nieuwe klanten te segmenteren en marketing en dienstverlening te optimaliseren.*

## **Klant centraal!**

Om zich te onderscheiden van concurrenten kiezen steeds meer ondernemingen voor een klantgerichte bedrijfsstrategie, ook wel 'Customer Relationship Management (CRM)' genoemd. Uitgangspunt hierbij is dat ondernemingen hun aanbod steeds beter afstemmen op de wensen, behoeften en waarde van (potentiële) individuele klanten. Klanten verschillen immers van elkaar en men kiest ongetwijfeld voor die aanbieder die het beste in staat is om aan individuele wensen en behoeften tegemoet te komen.

Voor verreweg de meeste organisaties is een echte één-op-één benadering van alle klanten niet realistisch. De enorme investeringen in medewerkers, kennis, systemen en databases die hiervoor nodig zijn zullen nooit het gewenste rendement opleveren. Een klantgroepbenadering is vanuit bedrijfseconomisch oogpunt voor de meeste organisaties dan ook de beste aanpak. De kunst hierbij is wel om iedere klant toch het idee te geven dat hij of zij het centrale middelpunt is van uw organisatie.

## **Kotler hamert op klantwaarde**

Customer value analysis belangrijkste marketingtrend van 2005

AMSTERDAM - Marketinggoeroe Philip Kotler gaf met drie professoren van 's werelds beste marketingfaculteit een Masterclass in Amsterdam. Uit hun lezingen en uit aansluitend onderzoek van Berenschot blijkt 'customer value analysis' de belangrijkste marketingtrend van 2005 te zijn. Het einddoel hiervan is 'customer value management'. De grondige klantanalyse is de eerste stap. Veel organisaties erkennen het belang van de klant, maar weten dit nog onvoldoende uit te nutten, aldus Kotler. Hier liggen grote kansen voor de marketeer: hij of zij kan de lead nemen om de complete organisatie efficiënter om de klant heen te bouwen. Voordeel voor het bedrijf: de toegevoegde waarde wordt vergroot, de organisatie wordt transparanter en de klant is meer tevreden.

*Bron: Marketing Tribune, 2005*

## **Klantsegmentatie**

In het bedrijfsleven worden verschillende methodieken toegepast om tot klantgroepen te komen. Deze klantgroepen vormen vervolgens de basis voor een gedifferentieerde aanpak van (potentiële) klanten op het gebied van marketing, communicatie, dienstverlening en service. De volgende segmentatiemethoden worden hierna kort beschreven:

- Socio-demografisch
- Life-style
- Normen en waarden
- Key-drivers
- Klantwaarde
- Klantloyaliteit
- Koopgedrag
- Wensen en behoeften
- Combinaties

## Socio-demografisch

Bij deze traditionele segmentatiemethode worden (potentiële) klanten gesegmenteerd op basis van socio-demografische en geografische kenmerken als sociale klasse, levensfase, gezinssamenstelling, opleidingsniveau, inkomensklasse, provincie en gemeente. Het resultaat is klantgroepen als 'jonge gezinnen', 'welgestelde senioren' of 'stedelingen'. Hoewel deze methode nog steeds veel gebruikt wordt kent zij een aantal beperkingen. Het is namelijk niet duidelijk wat de wensen en behoeften van klanten zijn, wat de (potentiële) klantwaarde is voor de organisatie en of men überhaupt geïnteresseerd is in de producten en diensten van de aanbieder.

### Klantgroepen bij Rabobank:

Particuliere cliënten met een bruto gezinsinkomen of vrij belegbaar vermogen tot € 80.000 vallen in de klantgroep 'De Beste Koop'. Deze cliënten worden bediend via Internet of kantoorbalie.

Particuliere cliënten van wie het jaarinkomen of het vrij belegbaar vermogen meer dan € 80.000 bedraagt vallen in de klantgroep 'Excellente Service'. Zij worden bediend door financiële adviseurs.

## Life-style

Om de nadelen van de traditionele segmentatiemethode enigszins te omzeilen is de life-style methode ontwikkeld. Deze methode wordt op dit moment door de meeste organisaties in consumentenmarkten toegepast. Van klanten worden niet alleen socio-demografische gegevens verzameld, maar ook informatie over hobby's, interesses en levensstijl. Denk bijvoorbeeld aan welke kranten men leest, hoe vaak men op vakantie gaat en of men milieubewust of sociaal betrokken is. Het resultaat is klantgroepen als 'de culturele buitenmens', 'het gemiddelde gezin' of 'de gulle gelovigen'. Door life-style gegevens te verzamelen kruipt men dicht op de huid van de klant en kan men marketingacties efficiënter en effectiever inzetten. Gespecialiseerde adressenleveranciers als Cendris en Acxioma verzamelen op postcodeniveau continue honderden socio-demografische en life-style kenmerken. Bedrijven kunnen met deze gegevens in korte tijd hun klantenbestand actualiseren, verrijken en klantgroepen samenstellen.

### Voorbeeld klantprofiel 'De culturele buitenmens':

De culturele buitenmens kenmerkt zich door veelal hoge leeftijd (boven de 70), hoge opleiding, wat lager inkomen en weinig of geen autobezit. Daarnaast valt op dat er een hoge mate van sociale betrokkenheid is (vrijwilligerswerk, ontwikkelingshulp), ze milieubewust zijn, ze veel lezen waarbij de nadruk ligt op informatie en niet op entertainment, veel opiniebladen en de duurdere glossy magazines en dat men vooral kwaliteitskranten leest.

*Bron: Cendris.nl*

### Voorbeeld klantprofiel 'De actieve trendvolger':

Vaak alleenstaand of jonge gezinnen zonder kinderen. Jonge leeftijd. Stemt vaak Groen Links en SP. Woonachtig in een flat, etage, boven- of benedenwoning. Inkomen rond modaal. Laag bestedingsbedrag. Daarnaast valt op: uitgaansleven floreert. Men leest dure, glossy tijdschriften. Kijken en luisteren veel naar muziekzenders zoals Radio 538. Ze beoefenen sporten als squash en skiën en gaan bij voorkeur kamperen.

*Bron: Cendris.nl*

## Normen en waarden

Nadeel van de hiervoor beschreven segmentatiemethoden is dat niet bekend is waarom (potentiële) klanten zich op een bepaalde manier gedragen. Consumenten lijken in toenemende mate onvoorspelbaar en grillig en het is voor organisaties belangrijk om daar inzage in te krijgen. Daarom heeft onderzoeksbureau Motivaction het Mentality-model ontwikkeld. Dit model traceert sociaal-culturele onderstromen. Dat zijn ontwikkelingen in normen-en-waarden patronen die ten grondslag liggen aan trends.

Op basis van dit model worden klanten gesegmenteerd naar hun levensinstelling en normen en waarden in het dagelijkse leven. Uit het Mentality-onderzoek blijkt dat de Nederlandse samenleving bestaat uit een achttal consistente sociale milieus met overeenkomstige waarden en normen, namelijk Traditionele burgerij (18%), Gemaksgeoriënteerden (9%), Moderne Burgerij (22%), Nieuwe conservatieven (8%), Kosmopolieten (10%), Opwaartse mobielen (13%), Postmaterialisten (10%) en Postmoderne hedonisten (10%). Hebt u vooral Opwaartse mobielen als klant of richt u zich juist op de Moderne burgerij? Het Mentality-model kan vooral nuttig zijn bij vraagstukken op het gebied van positionering, productontwikkeling en communicatie maar de invoering daarvan vergt een lange adem.

#### **Voorbeeld Mentality-profiel:**

Traditionele burgerij: de moralistische, plichtsgetrouwe en op de status-quo gerichte burgerij die vasthoudt aan tradities en materiële bezittingen.

Gemaksgeoriënteerden: de impulsieve en passieve consument die in de eerste plaats streeft naar een onbezorgd, plezierig en comfortabel leven.

*Bron: Motivaction.nl*

#### **Key-drivers**

Bij deze segmentatiemethode wordt gekeken naar de belangrijkste drijfveren van klanten om bepaalde producten en diensten te gebruiken. Waarom is men lid van een thuisorganisatie of de Consumentenbond? Waarom belegt men in aandelen of obligaties? Of waarom speelt men mee in een loterij? Is het de spanning, het spelplezier of de droom om ooit nog eens miljonair te worden of eerder met pensioen te gaan? Op grond van deze 'key-drivers' worden (potentiële) klanten gesegmenteerd in verschillende klantgroepen zoals 'zekerheidzoekers', 'gelukzoekers' of 'hobbyisten'. Het voordeel van deze methode is dat u hiermee uw klantgerichte bedrijfsstrategie daadwerkelijk inhoud kan geven. Groot nadeel van deze methode is dat deze informatie normaal gesproken niet in uw klantendatabase aanwezig is en niet gemakkelijk aangekocht kan worden bij adressenleveranciers. Dit betekent een uitgebreide zoektocht op basis van databaseanalyses, marktonderzoek en een intensieve dialoog met klanten.

#### **Klantgroepen bij Robeco Direct**

Robeco Direct heeft 450.000 klanten, die ze traditiegetrouw doelgroepgericht via DM benaderden. Klanten werden gesegmenteerd op basis van de producten die de klant al heeft afgenomen. De aanpak was productgericht. De response op de DM acties werd echter steeds lager. Een klantgerichte aanpak moest hierin verbetering brengen. Besloten werd op de klanten onder te verdelen in groepen en deze klantgroepen apart te benaderen. Probleem was echter dat in de productdatabases geen informatie zit als: wil een klant worden begeleid of alleen worden gefaciliteerd? Hoe gaat een klant met zijn geld om? Et cetera. Die informatie kun je ook niet aankopen. Het is alleen te achterhalen door de klant te vragen. Robeco is gekomen tot beschrijvingen van stabiele klantgroepen waaraan klanten toegewezen kunnen worden en die inzicht geven in strategieën die toepasbaar zijn. Dat wil zeggen dat Robeco de achtergronden vastlegt die leiden tot financieel gedrag, zoals generatie, sociaal-economische status, grondhouding van een persoon (risico- of veiligheidzoeker, korte- of lange-termijnbelegger), betrokkenheid bij Robeco (aantal keren dat klant contact zoekt) et cetera. Op die manier is Robeco tot negen klantgroepen gekomen, zoals notabelen, selfmade men, specialisten, hobbyisten. Klanten herkennen zich nu veel beter in deze klantgroepen waardoor marketingacties meer succes opleveren.

*Bron: CRM in de praktijk*

#### **Klantwaarde**

Klanten verschillen van waarde voor de organisatie. Er zijn grote en kleine klanten en sommige klanten zijn winstgevend terwijl andere klanten geld kosten. Voor klantsegmentatie op basis van klantwaarde zijn meerdere oplossingen denkbaar. De bekendste segmentatiemethode op dit gebied is ongetwijfeld de 'Customer Marketing Methode' van Jay Curry, ook wel klantenpiramide genoemd. Uit onderzoek van Jay

Curry onder 400 bedrijven in business-to-business markten blijkt bijvoorbeeld dat 5 procent van de klanten zorgt voor 75 procent van de winst en dat 80 procent van de klanten meer kosten dan ze opbrengen. Invoering van de klantenpiramide resulteert vaak in de bekende indeling in A-, B-, C- en D-klanten. Een andere veel gebruikte segmentatiemethode bestaat uit het indelen van klanten in klantgroepen op basis van de huidige en potentiële klantwaarde (zie figuur 1). De hiermee verkregen klantwaardematrix biedt goede aanknopingspunten voor gerichte marketingacties. De moeilijkheid van deze methode is het op een juiste manier toerekenen van kosten en opbrengsten aan individuele klanten. Voor het gemak gebruiken bedrijven daarom vaak de omzet per klant of het aantal afgenomen producten per klant als graadmeter voor de klantwaarde.

<b>Potentiële klantwaarde</b>	<b>Hoog</b>	<b>Kans klanten</b> Strategie: Ontwikkelen	<b>Top klanten</b> Strategie: Partnership
	<b>Laag</b>	<b>Gedoog klanten</b> Strategie: Afbouwen?	<b>Behoud klanten</b> Strategie: Optimaliseren
		<b>Laag</b>	<b>Hoog</b>
		<b>Huidige klantwaarde</b>	

*Figuur 1. Klantwaardematrix (CRM in de praktijk)*

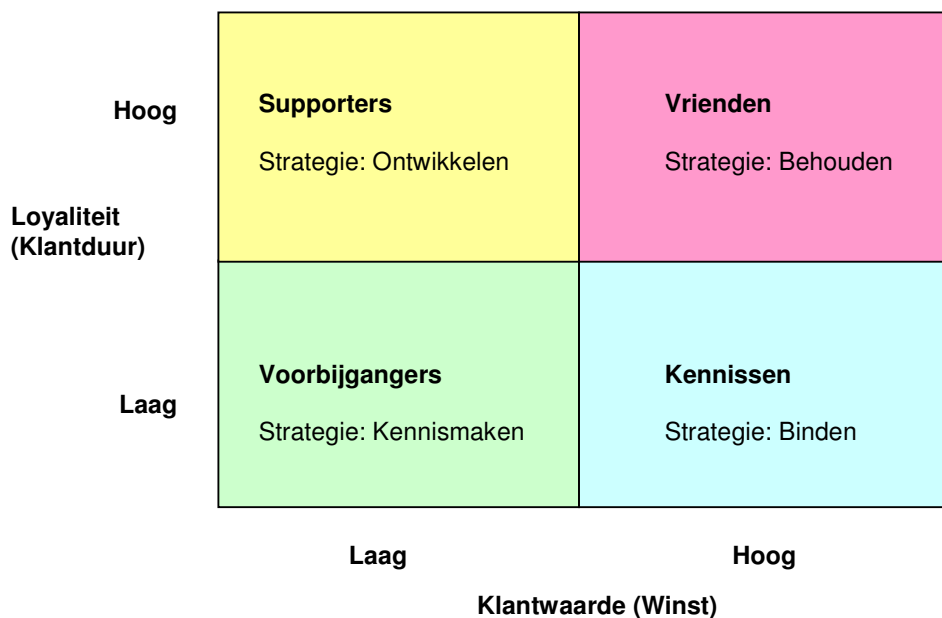
**Klantloyaliteit**

Klanten kunnen ook gesegmenteerd worden op basis van de mate waarin men loyaal is aan de organisatie. Dit resulteert dan in klantgroepen met aansprekende namen als ‘Advocaat’, ‘Supporter’ en ‘Vriend’. Bij veel van deze segmentatiemethoden wordt ook gekeken naar het rendement van klanten, want aan loyale klanten die alleen maar geld kosten heeft de organisatie niets (zie figuur 2). Bij deze segmentatiemethode is de moeilijkheid het meten van de loyaliteit van klanten. Vaak wordt dit afgeleid van de periode dat een klant lid is of van de periode dat een klant producten en diensten afneemt. Dit soort informatie zegt echter maar weinig over de echte loyaliteit van klanten, namelijk de emotionele betrokkenheid en onvoorwaardelijke steun van de klant ten aanzien van de organisatie.

**Koopgedrag**

Op het gebied van koopgedrag is de RFM-methode de bekendste segmentatiemethode. Hierbij staat RFM voor Recency, Frequency en Monetary value. Met deze methode wordt geprobeerd een voorspelling te doen over het koopgedrag van de klant aan de hand van eerdere ervaringen met die klant. Op basis van de RFM-methode worden klanten gesegmenteerd in klantgroepen op basis van hun laatste besteldatum in een bepaalde periode (R), het aantal bestellingen in die periode (F) en de totale omzet van de klant in die periode (M). Uit onderzoek blijkt namelijk dat klanten die kortgeleden iets van een bedrijf gekocht hebben (of daarmee intensief contact hebben gehad), sneller geneigd zijn om opnieuw iets te kopen dan klanten waar van de laatste bestelling verder terug ligt. Van belang zijn ook het aantal bestellingen, want hoe meer een klant in het verleden gekocht heeft hoe eerder dat hij dat bij een

volgende aankoop (aanbod) weer zal doen. Als laatste factor speelt dan nog de totale omzetwaarde van de klant mee, hoewel deze factor de minste voorspellende waarde heeft. Het klantenbestand kan op basis van de RFM-methode opgedeeld worden in meerdere klantgroepen (RFM-cellen) variërend van topklanten (hoge RFM-score) tot ex-klanten (lage RFM-score). Deze praktische methode wordt vooral gebruikt door bedrijven die actief zijn in consumentenmarkten zoals supermarktbedrijven, postorderbedrijven, consumentenverenigingen en telecombedrijven.



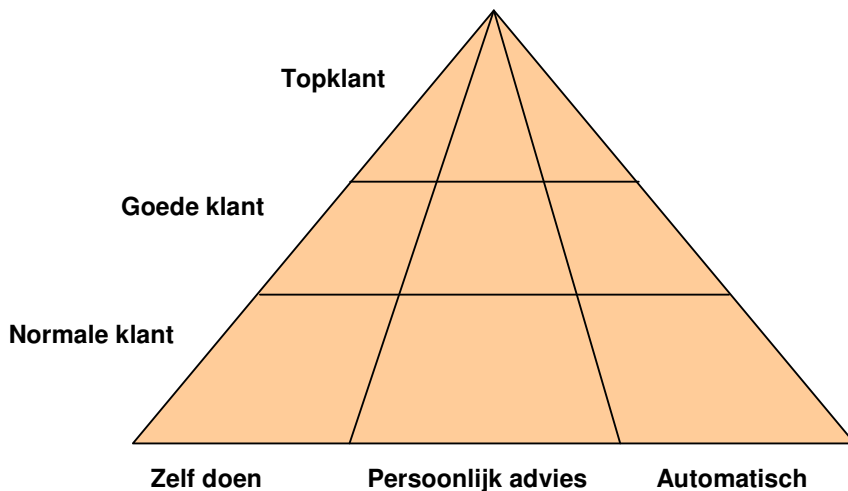
*Figuur 2. Klantloyaliteitmatrix (CRM in de praktijk)*

### Wensen en behoeften

Deze segmentatiemethode gaat uit van de wensen en behoeften van (potentiële) klanten ten aanzien van de afname en het gebruik van producten en diensten. Hierbij spelen factoren als informatieverstrekking, aankoopgemak, gebruiksgemak, beschikbaarheid en klantenservice een rol. Zo maken banken onderscheid naar bedieningskanaal. Tweeverdieners hebben overdag geen tijd en willen 's avonds telebankieren terwijl oudere mensen die overdag thuis zijn graag naar het kantoor komen. Telecomaanbieders maken onderscheid naar klanten die hun Internetaansluiting zelf regelen of liever een monteur meegeleverd krijgen. Recreatiebedrijven maken onderscheid in klanten die vakanties graag vroeg regelen ('vroegboekers') of juist op het allerlaatste moment ('last-minute boekers'). Bij klanten die geen tijd hebben om naar de garage te komen wordt de auto thuis of op kantoor gerepareerd. De KNVB stuurt haar 1 miljoen leden niet meer hetzelfde ledenblad, maar geeft nu aparte versies uit specifiek gericht op jeugdspelers, senioren, trainers en technisch kader. Deze methode betekent dat u in staat moet zijn om structureel klantinformatie te verzamelen, te interpreteren, vast te leggen en te verwerken in uw marketingacties en dienstverlening. Belangrijk hierbij is dat ondernemingen niet alleen kijken naar de primaire vraag van (potentiële) klanten, maar zich baseren op een veel bredere dienstverlening.

### Combinaties

Alle bovenstaande segmentatiemethoden kunnen in meer of mindere mate gecombineerd worden. Zo kan men ook klantgroepen samenstellen op basis van zowel de klantwaarde van klanten als de wensen en behoeften van klanten. In figuur 3 ziet u een fictief voorbeeld van een gemixte benadering. Hierbij worden klanten van een financiële instelling ingedeeld op basis van hun totaal belegd vermogen (klantwaarde) en hun behoefte aan ondersteuning bij het beleggen van hun vermogen (klantbehoefte). Het resultaat is negen klantgroepen.



*Figuur 3. Klantenpiramide op basis van klantwaarde en klantbehoefte (CRM in de praktijk)*

#### **Welke klantsegmentatie is geschikt?**

Welke segmentatiemethode is nu geschikt voor ondernemingen in het algemeen en uw organisatie in het bijzonder? Die vraag is niet één, twee drie te beantwoorden. Daarvoor dient eerst een nadere analyse plaats te vinden. Het hangt namelijk sterk af van diverse factoren zoals de markt (zakelijk of particulier) waarop u actief bent, de aard van uw producten en diensten, uw doelstellingen op zowel korte als lange termijn, de aanwezige relatie- en marketinginformatiesystemen (CRM), de kwaliteit van de aanwezige (en ontbrekende) klantinformatie en last-but-not-least de beschikbare middelen in kennis, kunde, capaciteit en budget. Bezint eer gij begint is hier zeker op zijn plaats. Verder denken veel organisaties dat men er is als men een klantgroepmodel ontwikkeld heeft, maar dan begint het pas. U moet dit model namelijk implementeren in uw klantendatabase en productontwikkelings-, backoffice-, marketing-, verkoop- en serviceprocessen. De kunst is om een doordachte aanpak te volgen waarmee u al op korte termijn resultaat boekt en stap voor stap het gewenste doel bereikt.

#### **Klantsegmentatie biedt nieuwe kansen!**

Ontwikkelingen dwingen ondernemingen echter tot een meer klantgerichte benadering. Het werken met klantgroepen is daarvoor een goed instrument. Daarnaast kan het werken met klantgroepen veel voordeel bieden. Door klantsegmentatie krijgt een onderneming meer inzicht in haar beste zakelijke en particuliere klanten. U kunt (potentiële) klanten ook gericht (look-a-likes) benaderen en daardoor meer succes boeken met wervingsacties. Door producten en diensten beter af te stemmen op de karakteristieken van de verschillende klantgroepen kunt u de dienstverlening verder optimaliseren, klantenbinding versterken en inkomsten verhogen. Kortom, klantsegmentatie is de eerste stap op weg naar een klantgerichte organisatie en een sterkere concurrentiepositie.

\*\*\*\*\*