

2

De bouwstenen van CRM

Ik weet dat de helft van mijn reclamebudget weggegooid geld is. Het probleem is dat ik alleen niet weet welke helft.

W.H. LEVER, EEN VAN DE GRONDLEGGERS VAN UNILEVER

In dit hoofdstuk kijken we naar de bouwstenen van CRM. Wat wordt nu precies bedoeld met sturen op klantwaarde en klantaandeel? Is er een relatie tussen klanttevredenheid, klantentrouw en klantwaarde en hoe ziet die relatie er dan uit? Op welke manier kunt u klantgroepen samenstellen en wanneer is 'one to one' marketing zinvol? En wat komt er bij kijken als u producten en diensten op maat wilt gaan aanbieden? Het antwoord op al deze vragen vindt u in dit tweede hoofdstuk.

2.1 Sturen op klantwaarde en klantaandeel

De essentie van CRM als bedrijfsstrategie is het pro-actief sturen op de waarde van de klant voor de onderneming. Het zal duidelijk zijn dat het investeren in een klantrelatie alleen zin heeft als de toekomstige opbrengsten groter zijn dan de kosten voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden

van die klant. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar de korte termijn, maar juist ook naar de hele duur van de relatie. Investerings op korte termijn kunnen namelijk tot hogere opbrengsten in de toekomst leiden. Om te kunnen sturen op de waarde van de klant is het begrip 'klantwaarde' of 'customer lifetime value' geïntroduceerd.

De definitie van klantwaarde (customer lifetime value) is:

Klantwaarde wordt gedefinieerd als de netto contante waarde van de verwachte stroom van alle toekomstige netto bijdragen van een klant aan het bedrijfsresultaat van de onderneming.

Bij het bepalen van de klantwaarde wordt dus vooruit gekeken naar wat een klant in de toekomst voor de organisatie opbrengt. Van die geschatte opbrengst wordt de netto contante waarde berekend. De opbrengsten uit het verleden spelen geen rol meer en worden alleen gebruikt bij het voorspellen van de toekomstige opbrengsten (Verduin, 1999).

De klantwaarde kan uitgesplitst worden in drie elementen:

- klantopbrengsten die voortkomen uit de klantrelatie;
- klantkosten die gemaakt worden voor het aantrekken (acquisitiekosten), ontwikkelen (ontwikkelingskosten) en behouden (retentiekosten) van de klant;
- klantrelatieduur waarover de opbrengsten en kosten betrekking hebben.

Klantwaarde in de praktijk

Een klant van een automerk staat voor een lifetime value van circa 250.000 euro. Een creditcardklant kost in het eerste jaar 102 euro en levert na vijf jaar 520 euro winst op. Werving van een krantabonnetje kost tussen 100 en 250 euro, maar de potentiële lifetime value is circa 4.000 euro.

Het berekenen van de individuele klantwaarde kan voor verschillende doeleinden zinvol zijn (Beltman, Peelen & Waalewijn, 2000). Een belangrijk doel is de investeringsbeslissing. Levert de klant nu en in de toekomst voldoende op om er in te investeren? Niet alle klanten blijken namelijk winstgevend. Voor sommige klanten geldt dat zij meer kosten dan opbrengen. Dit soort klanten bent u waarschijnlijk liever kwijt dan rijk, omdat zij de winstgevendheid van uw onderneming negatief beïnvloeden. De 20/80 regel gaat ook hier op.

Klantwaarde is echter geen statisch begrip, maar kan door uw organisatie beïnvloed worden. Op basis van kennis van de klant kunt u gerichte aanbiedingen doen voor andere of duurdere producten (cross-selling, up-selling en deep-selling). Hiermee wordt de klantwaarde verhoogd. U kunt ook streven naar een sterkere klantenbinding waardoor klanten hun bestedingen bij concurrenten beperken ten gunste van uw onderneming. Hierdoor wordt een hoger 'klantaandeel' (customer share, share of wallet) gerealiseerd. Onderzoek wijst uit dat bij een onderneming gemiddeld 5 tot 30 procent van de klanten niet op de top van hun omzetriveau zitten. U kunt dus nog veel klantaandeel winnen ten koste van uw concurrenten.

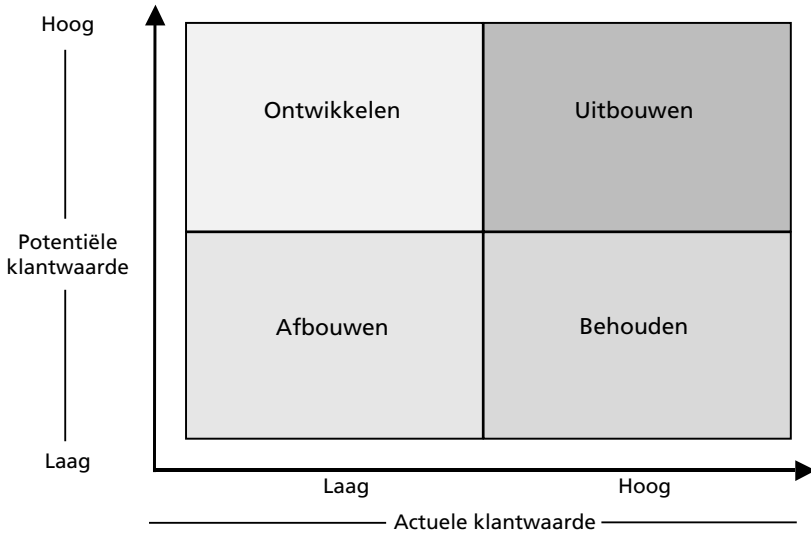
De definitie van klantaandeel (customer share, share of wallet) is:

Klantaandeel kan gedefinieerd worden als het percentage van de totale bestedingen in een bepaalde productcategorie dat bij de onderneming gedaan wordt en niet bij de concurrent.

Stel dat een klant wekelijks voor maximaal 150 euro boodschappen doet. Eén keer per week doet hij voor 120 euro de grote wekelijkse boodschappen bij een megastore. Daarnaast koopt diezelfde klant vrijwel dagelijks kleine ontbrekende boodschappen bij de buurtwinkel voor in totaal 30 euro. Het klantaandeel van de megastore bedraagt dan 80 procent ($120/150$) en van de buurtwinkel 20 procent ($30/150$).

Er kunnen twee soorten klantwaarde berekend worden: de huidige en de potentiële klantwaarde. De huidige klantwaarde wordt berekend op basis van actuele gegevens van de klant. De huidige klantwaarde geeft aan hoeveel de klant op dit moment waard is wanneer zijn huidige aankoopgedrag zich onder normale omstandigheden voortzet. Voor u is het natuurlijk interessant om te weten hoe de individuele klantwaarde positief beïnvloed kan worden door acties te ondernemen. In dat geval kunt u vaststellen hoeveel de klant op dit moment waard is, wanneer zijn aankoopgedrag zich optimaal ontwikkelt. Op basis hiervan kunt u de potentiële klantwaarde berekenen. Op basis van de huidige en potentiële klantwaarde kunt u vaststellen of een klant aantrekkelijk is om te behouden, of deze verder ontwikkeld moet worden of dat de klant verliesgevend is (en blijft) en de relatie maar beter afgebouwd kan worden (zie figuur 2.1).

Als er een duidelijk klantprofiel is waarmee vastgesteld kan worden welke waarde de klant voor uw onderneming heeft, dan kunt u dit profiel gebruiken bij het aantrekken van nieuwe klanten. Zo kunt u zich richten op het aantrekken van klanten die dicht tegen het profiel van 'beste klant' aanzitten. Klanten die voldoen aan het verliesgevende profiel 'slechte klant' kunt u dan overslaan.



Figuur 2.1 Klantrelatiematrix

Op een geaggregeerd niveau geeft de totale actuele waarde van de klantendatabase aan wat, gezien de te verwachten toekomstige opbrengsten, de huidige waarde van uw onderneming is, terwijl de potentiële waarde van de klantendatabase de groeimogelijkheden hierin laat zien. Het succes van CRM wordt vooral bepaald door de mate waarin u deze groeimogelijkheden weet te benutten.

Er zijn verschillende methodes om de klantwaarde te berekenen. Al die methodes hebben een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten. De klantwaarde wordt altijd gedefinieerd als 'de waarde van de klant gedurende de gehele levensduur van de relatie die de klant met de onderneming heeft'. Deze levensduur begint bij de eerste aankoop en eindigt wanneer een klant geen producten meer koopt. De waarde van de klant bestaat ook altijd uit twee delen, namelijk de actuele waarde en de toekomstige waarde.

De klantwaarde is een schatting op basis van alle beschikbare informatie, rekening houdend met het gedrag van de klant tot nu toe, maar ook rekening houdend met zijn toekomstige gedrag. Hoe langer de relatie duurt, hoe meer informatie er over de klant beschikbaar komt. De berekening van de klantwaarde wordt dan ook steeds nauwkeuriger. Naarmate u de klant langer kent, kunt u zijn toekomstige gedrag beter voorspellen. De bepaling van de klantwaarde moet dan ook regelmatig herhaald worden, steeds als er nieuwe informatie over de klant beschikbaar komt. Een ander belangrijk

uitgangspunt is dat niet de exacte uitkomst belangrijk is, maar juist de verhouding tussen de verschillende uitkomsten. Zijn er grote verschillen tussen de actuele en potentiële klantwaarde van klant X? Is klant X meer waard dan klant Y?

Hierna worden drie verschillende formules toegelicht voor het berekenen van de klantwaarde die in de praktijk vaak toegepast worden:

- opbrengstgerichte klantwaardeberekening;
- rendementsgerichte klantwaardeberekening;
- transactiegerichte klantwaardeberekening.

Van deze drie formules voldoet de rendementsgerichte klantwaardeberekening het meest aan de definitie van klantwaarde (customer lifetime value).

Opbrengstgerichte klantwaardeberekening

Een formule om de klantwaarde te berekenen is:

$$KW = \frac{RG^t \times (KA_t \times KU_t)}{(1 + DV)^t} + \frac{RG^{t+1} \times (KA_{t+1} \times KU_{t+1})}{(1 + DV)^{t+1}} + \text{ETC...}$$

Figuur 2.2 Opbrengstgerichte klantwaardeberekening (Beltman, 2000)

Deze klantwaardeformule houdt rekening met de volgende aspecten:

Klantwaarde (KW)

De waarde van de klant gedurende de gehele levensduur van de relatie die de klant heeft met uw onderneming.

Retentiegraad (RG)

De retentiegraad is de uitdrukking van klantenbinding in de tijd. Het is de procentuele kans dat de klant in de betreffende periode voor uw onderneming behouden blijft.

Klantaandeel (KA)

Het klantaandeel is het percentage van de totale bestedingen aan producten in de van toepassing zijnde productcategorie, die de klant bij uw onderneming doet.

Klantuitgaven (KU)

Dit is het totale bedrag dat de klant in een bepaalde periode uitgeeft bij uw onderneming én uw concurrenten aan producten in de van toepassing zijnde productcategorie. Het klantaandeel bepaalt welk deel van deze totale uitgaven bij uw onderneming terecht komt.

Disconteringsvoet (DV)

Een euro vandaag is meer waard dan diezelfde euro over één jaar. Om rekening te houden met de tijds waarde van toekomstige klantopbrengsten moeten deze verdisconteerd worden met een bepaalde rentevoet. Meestal wordt hiervoor de gemiddelde vermogenskostenvoet van de organisatie genomen.

Tijdsfactor (t, t+1, t+2, etc.)

De tijdsfactor geeft aan hoe lang uw klanten blijven. Voor bepaalde producten is nauwkeurig vast te stellen hoe lang de relatie zal duren. Een voorbeeld hiervan is de productcategorie 'schoolartikelen'. Alhoewel een klant meerdere schoolgaande kinderen kan krijgen en hierdoor jarenlang een trouwe klant kan blijven, heeft het berekenen van een klantwaarde over 25 jaar in dit geval weinig zin. De resterende relatieduur is niet voor iedere klant exact te bepalen, maar op basis van marktonderzoek en ervaringsgegevens kunt u deze relatieduur wel redelijk nauwkeurig inschatten.

In deze opbrengstgerichte klantwaardeberekening wordt geen rekening gehouden met de kosten die gemaakt worden voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de klant. En die kunnen per klant(groep) aardig oplopen.

Rendementsgerichte klantwaardeberekening

Een andere klantwaardeformule is een berekening waarin zowel de opbrengsten als kosten verwerkt zijn.

$$KW = \sum_{t=1}^n P_t(V_t M_t) d^t - \sum_{t=1}^n (O_t + R_t) d^t - A$$

Figuur 2.3 Rendementsgerichte klantwaardeberekening (Wayland & Cole, 1997)

Hierin zijn de volgende elementen opgenomen:

- de duur van de klantrelatie in n tijdseenheden (van t = 1 tot t = n)
- de te verwachten toekomstige klantopbrengsten in die relatieperiode, bestaande uit:
 - kans op realisatie van opbrengsten (P) in die periode (retentiegraad)
 - totaal aan opbrengsten (V) in die periode vermenigvuldigd met de
 - te realiseren netto marge (M) op die opbrengsten in dezelfde periode
 - disconteringsvoet (d) om toekomstige opbrengsten netto contant te maken

- de te verwachten toekomstige klantkosten in die relatieperiode, bestaande uit:
 - ontwikkelkosten (O) in die periode plus
 - retentiekosten (R) in die periode
 - disconteringsvoet (d) om toekomstige kosten netto contant te maken
 - acquisitiekosten (A)

Acquisitiekosten zijn er alleen bij het aantrekken van een klant. Is de klant eenmaal binnen dan zijn alleen nog maar de ontwikkel- en retentiekosten van belang.

Transactiegerichte klantwaardeberekening

Een derde, relatief eenvoudige klantwaardeformule luidt als volgt:

$$KW = (T \times A \times P) - K$$

Figuur 2.4 Transactiegerichte klantwaardeberekening (Harvard Business School, 2000)

Hierin zijn de volgende elementen opgenomen:

- geschatte aantal transacties tijdens de hele relatieduur (T);
- aantal aankopen per transactie (A);
- gemiddelde prijs per aankoop (P);
- acquisitiekosten van de klant (K).

In deze transactiegerichte klantwaardeberekening wordt geen rekening gehouden met de tijds waarde van geld en de kosten voor het ontwikkelen en behouden van de klant.

Welke klantwaardeberekening is geschikt voor uw organisatie?

Het is moeilijk aan te geven welke klantwaardeberekening voor uw organisatie het meest geschikt is. De rendementsgerichte klantwaardeberekening is het meest nauwkeurig omdat hierin rekening wordt gehouden met opbrengsten, kosten, retentiegraad en de tijds waarde van geld. De vraag is of en hoe snel u over alle benodigde informatie kunt beschikken. De opbrengstgerichte en transactiegerichte klantwaardeberekening zijn wellicht minder nauwkeurig, maar daardoor wel eenvoudiger in het gebruik en sneller toe te passen. Voor het berekenen van de potentiële klantwaarde moet u deze formules op realistische wijze aanpassen. Op basis van klantonderzoek, marktonderzoek, trendanalyses, prognoses en analyse van uw financiële administratie kunt u realistische aannames doen voor toekomstige klantuitgaven, relatieduur, retentiegraad, transacties en aankoopbe-

drag. Hierbij kunnen verschillende scenario's (defensief, realistisch, ambitieus) uitgewerkt worden.

Praktijkcase ING Bank

Binnen de ING Bank is een case opgezet om, op basis van de klantenpiramide van Jay Curry, de beleggingsklanten onder te verdelen in zes segmenten. Het beste segment kreeg een zeer service-intensieve behandeling en hoge marketinguitgaven toegewezen. Het slechtste segment werd genegeerd, want men kon de marketingeuro tenslotte maar één keer uitgeven. En wat gebeurde er: het slechtste segment was het meest toegenomen in rendement, terwijl het beste segment juist het meest daalde. Na een paar dagen van diepe rouw kwamen bij betrokkenen de eerste mogelijke verklaringen los. Het slechtste segment bevatte meer jonge en groeiende klanten, die ongeacht de inspanningen al stijgen in rendement. Navraag bij de beste klanten leerde dat ze zich niet bewust waren van het feit dat ze minder opdrachten hadden uitgezet. Deze ervaren groep ontwikkelt vaker 'sophisticated asset management' en is daarom minder winstgevend. Zij gaan slimmer bankieren, spreiden hun investeringen en verdwijnen zo uit het topsegment. De derde en laatste reden bleek met een louter statistisch verschijnsel, de regressie naar het gemiddelde, te verklaren. Dit houdt in dat in situaties waarbij een zelfde groep opnieuw getest wordt, de laagste groep een verhoging en de hoogste groep een terugval vertoont.
Bron: ITcommercie, jaargang 3, juni 2002

Klantwaarde wordt berekend voor het:

- nemen van investeringsbeslissingen over (potentiële) klanten;
- bepalen van klantgroepen op basis van klantwaarde;
- bepalen van de contractstrategie;
- bepalen van de relatiestrategie;
- vaststellen van criteria voor aantrekken, ontwikkelen en afbouwen van klanten;
- bepalen van de huidige en potentiële waarde van de organisatie.

2.2 Klanttevredenheid, retentie, loyaliteit en klantenbinding

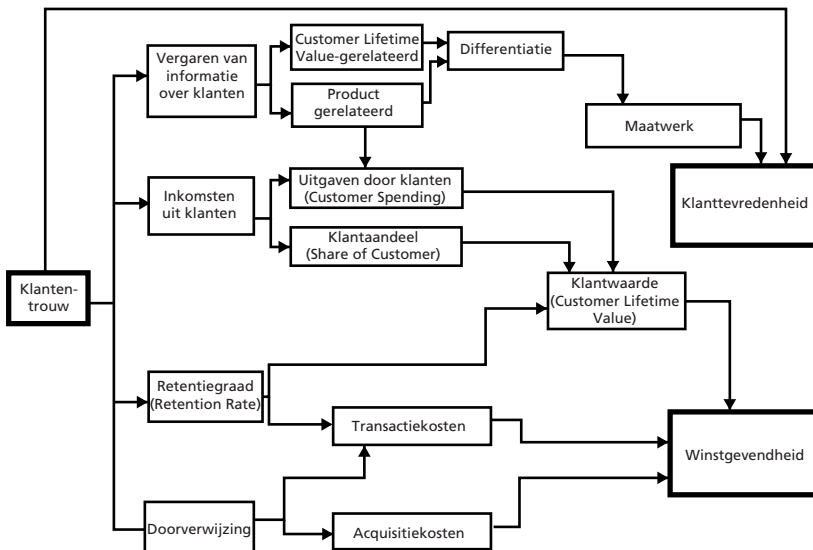
If you want loyalty, buy a dog.

ADRIAAN PAYNE

Er is vandaag niet zoiets als klantenloyaliteit. Bedrijven moeten loyaal zijn aan hun klanten.

JOHN NASBITT

Zoals eerder gezegd is de gedachte achter CRM als bedrijfsstrategie eenvoudig, maar blijkt de invoering ervan een hele opgave. Ondernemingen kunnen door tijdig in te spelen op de wensen en behoeften van klanten de klanttevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven de onderneming langer trouw (klantbehoud), nemen vaker producten en diensten af (retentie) en worden uiteindelijk ambassadeur van de onderneming (loyaliteit). In figuur 2.5 staan de relaties tussen klanttevredenheid, klantentrouw en winstgevendheid schematisch weergegeven. Maar blijven tevreden klanten wel langer klant en kopen zij inderdaad meer? Wat zijn de ervaringen tot op heden hiermee? Het antwoord op deze vragen krijgt u in deze paragraaf.



Figuur 2.5 CRM-theoriemodel (Beltman, 2000)

Bij de invoering van CRM spelen vijf elementen een belangrijke rol:

- klanttevredenheid en klantentrouw;
- retentie en koopgedrag;
- loyaliteit en emotionele binding;
- klantenbinding;
- retentie- en loyaliteitsprogramma's.

Klanttevredenheid en klantentrouw

Zijn tevreden klanten ook trouwe klanten? Nee, dat is lang niet altijd het geval. In de literatuur komt deze tegenstrijdigheid tussen klanttevredenheid en klantbehoud uitgebreid aan de orde (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997). Klanten blijven op zoek naar nog betere, goedkopere producten of nog betere dienstverlening, ook als ze zeggen dat zij tevreden zijn. In marktonderzoeken geven tevreden klanten vaak aan dat zij het betreffende product vaker gaan aanschaffen. In werkelijkheid doen ze dat niet. Veel andere factoren spelen hierbij een rol, zoals de beschikbaarheid van het product en de prijs.

Onderzoek in verschillende branches laat zien dat alleen een hele grote mate van tevredenheid of ontevredenheid bepalend is voor de klantentrouw. Met andere woorden: alleen zeer tevreden klanten blijven u trouw en alleen zeer ontevreden klanten lopen weg. Bij de gewone 'tevreden' klanten die er tussenin zitten is het de vraag hoe het koopgedrag (retentie) en de band met uw onderneming (loyaliteit) zich zullen ontwikkelen en welke invloed u daarop kunt uitoefenen. Kortom, klanttevredenheid is slechts een grove indicatie voor de mate van klantentrouw.

Waarom klanten weglopen?

- 1% gaat met pensioen of overlijdt.
- 3% verandert van woonplaats of baan.
- 5% stapt over naar vrienden of kennissen.
- 9% vindt het product of de dienst te duur.
- 14% is ontevreden over wat het product of de dienst oplevert.
- 68% ervaart een onverschillige houding bij de aanbieder.

Bron: Lotgerink, 2001

Uit onderzoek van Jones en Sasser Jr. (1995) blijkt verder dat de frequentie van herhalingsaankopen bij zeer tevreden klanten veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten. U weet nu dat 20 procent van uw klanten zorgt voor

80 procent van uw omzet. Ook weet u dat het grootste deel van uw omzet (soms meer dan 90 procent) afkomstig is van bestaande klanten. En u weet dat zeer tevreden klanten veel vaker bij u kopen dan gewone ‘tevreden’ klanten. Hoe staat het met de tevredenheid van uw klanten? Meet u structureel de klanttevredenheid als basis voor uw klantgerichte organisatie?

Wat leveren trouwe klanten op?

American Express heeft geanalyseerd dat hun beste en trouwste klanten in:

- retailing 16 keer zoveel uitgeven als andere klanten;
- restaurants 13 keer zoveel uitgeven als andere klanten;
- luchtvaart 12 keer zoveel uitgeven als andere klanten;
- hotelwezen 5 keer zoveel uitgeven als andere klanten.

Bron: Peppers & Rogers, 1993

De mate van klantentrouw kan het beste afgemeten worden aan het gedrag van de klant. Klantentrouw blijkt enerzijds uit het koopgedrag van de klant (retentie) en anderzijds uit de emotionele band van de klant met de onderneming en zijn positieve houding ten opzichte van de onderneming (loyaliteit). Een andere manier om de klantentrouw te meten is het ‘klantaandeel’ (customer share, share of wallet). Klantaandeel is ook een belangrijk element, omdat herhalingsaankopen alleen geen goede maatstaf voor het bepalen van de klantentrouw zijn. Stel dat een klant één keer per week voor 150 euro de grote boodschappen doet bij een megastore. Daarnaast koopt diezelfde klant vrijwel dagelijks kleine ontbrekende boodschappen bij de buurtwinkel voor in totaal 30 euro. Op grond van het aantal herhalingsaankopen lijkt de klant het meest trouw aan de buurtwinkel, maar de megastore heeft toch een groter klantaandeel.

Klantentrouw is betrekkelijk!

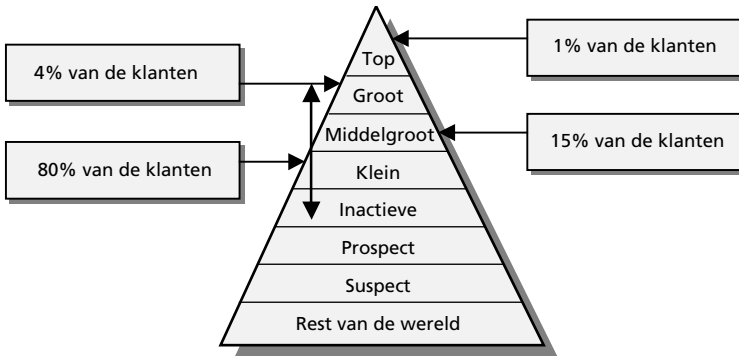
Klanten stappen gemakkelijk over naar de concurrent. Vooral in de telecomwereld is het klantverloop (churnrate) hoog: 25 procent van de klanten verandert jaarlijks van provider. In de cultuursector kan het percentage weglopers oplopen tot tientallen procenten. Bij supermarkten gaat het echter om centen, procenten en zelfs nog minder. Bij oliemaatschappijen zijn de marktaandelen redelijk constant en zijn AirMiles, FreeBees en PowerPoints de klantenbinders.

Maar met de komst van prijsstunters Tango en Tinq zijn die spaarpunten voor veel klanten ineens niet zo veel meer waard en blijken centen belangrijker dan punten. Over klantentrouw gesproken.

Retentie en koopgedrag

Retentie is de mate waarin er sprake is van herhalingsaankopen door klanten. In de praktijk zien we dat het aankoopgedrag van klanten in de tijd gezien sterk kan variëren. Soms doen klanten een hele tijd niets en spreken we van 'slapende klanten'. Dan zijn klanten ineens weer een tijd actief en doen zij de ene aankoop na de andere. De 'klantenpiramide' is een goed hulpmiddel om dit gedrag te kunnen visualiseren en analyseren. In figuur 2.6 staat een voorbeeld van een klantenpiramide. In de klantenpiramide bewegen klanten zich als het ware de ene keer omhoog, dan weer omlaag en soms blijven ze een hele tijd op hetzelfde niveau zitten.

Standaardklantenpiramide (omzet)



Figuur 2.6 Klantenpiramide (Curry, Wurtz & Thys, 1998)

De eerste stap is te begrijpen waarom klanten een wisselend aankoopgedrag vertonen om daar vervolgens pro-actief op in te kunnen spelen. Dit inzicht in veranderende gedrags- en behoeftepatronen is nodig om op tijd in te kunnen grijpen wanneer de klantrelatie zich negatief ontwikkelt. Postma (1996) geeft in zijn boek 'Feesten, vrijen en frauderen' aan dat het meten van klantgedrag in dit verband waardevoller is dan het vragen naar wensen en behoeftes.

De tweede stap is het zichtbaar maken van de financiële consequenties van dit gedrag. Dat kan bijvoorbeeld met Customer Based Accounting. Dit is een methodiek voor het toewijzen van kosten aan klanten om de winstgevendheid van de klant voor de organisatie te kunnen berekenen. Deze methodiek is door MSP Associates ontwikkeld als onderdeel van de Customer Marketing Methode. De basisgedachte hierbij is dat de werkelijke opbrengst van een klant in een bepaalde tijdsperiode alleen goed is te bepalen als daaraan alle kosten voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de klant op individuele basis worden toegerekend. Daarbij moet rekening worden gehouden met de klantwaarde (customer lifetime value) van de individuele klant.

Het 'sturen' van klantgedrag op dit niveau is noodzakelijk omdat hier de grootste winst te behalen valt. De meeste klanten veranderen hun bestedingspatroon namelijk eerder en vaker dan dat zij definitief weglopen. De slogan voor uw klanten in relatie tot de klantenpiramide luidt dan ook 'get them in – get them up – keep them up'.

Klantgedrag in de praktijk

Een gemiddelde bank verliest op jaarbasis 5 procent van de rekening-courantklanten, die daarmee 3 procent van het balanstotaal meenemen. Daarentegen kost de 35 procent klanten die het bedrag op de rekeningen verlaagt de bank zo'n 24 procent van haar balanstotaal, terwijl de 35 procent die de rekening opwaardeert 25 procent extra oplevert.

Bron: Nieuwsbrief Marketing-insight, ICSB, 17 juli 2002

Er zijn verschillende manieren om via gerichte marketingacties het koopgedrag te beïnvloeden. In tabel 2.1 staan verschillende mogelijkheden vermeld. De invoering van een retentie- of loyaliteitsprogramma is een van de vele mogelijkheden om herhalingsaankopen (retentie) te vergroten.

Bedrijven in business-to-business markten kunnen het aankoopgedrag van klanten afleiden uit hun financiële administratie (orderadministratie, facturering). Bedrijven in business-to-consumer markten hebben het moeilijker, met name de detailhandelsbedrijven. Deze bedrijven gebruiken daarom vaak een klantenkaart om het aankoopgedrag van hun klanten te kunnen registreren.

Benadering	Strategie	Voorbeelden
<i>Frequentie van aanschaf en gebruik</i>	Herhaalde reclame, direct (e-)mail	Waspoeder, koffie, verf
	Positioneren voor frequent gebruik	Shampoo, kapper, auto-onderhoud
	Positioneren voor regelmatig gebruik	Tanden flossen na de maaltijd, autopoets
	Gebruik comfortabeler maken	Houder plastic bekertjes, magnetron
	Prikkels geven	Retentie- en loyaliteitsprogramma's
	Ongewenst effect van frequent gebruik verminderen	Zachtere shampoo voor dagelijks gebruik
	Gebruik op verschillende momenten	Graanproduct als ontbijt of tussendoor snack
	Gebruik op verschillende plaatsen	Radio in de douche
<i>Niveau van aanschaf en gebruik</i>	Herhaalde reclame, direct (e-)mail	Verzekeringsdekking of spaarbedrag verhogen
	Prikkels toedienen	Speciale prijs voor accessoires
	Beïnvloeden van normen	Gebruik van grotere verpakkingseenheden
	Ongewenst effect van hoger gebruiksniveau verminderen	Snoep met minder calorieën
	Ontwikkelen van positieve associaties bij gebruikgelegenheden	Cup a Soup, iedere dag nieuwe energie!

Tabel 2.1 Strategieën voor vergroten van retentie (Aaker, 1995)

Loyaliteit en emotionele binding

Loyaliteit heeft te maken met de emotionele binding aan of genegenheid voor de mensen, producten of diensten van een onderneming. Loyaliteit, dat wil zeggen de emotionele binding, is niet te koop met prijsverlagingen of extra's. Loyaliteit wordt gecreëerd door merkbeleving, dialoog, interactie, gevoel van waarde, vertrouwen en tevredenheid. Loyaliteit ontstaat niet van vandaag op morgen, maar wordt opgebouwd gedurende een langere periode. Loyaliteit kan zich op twee manieren, die beide omzetverhogend werken, uiten. Het kan enerzijds leiden tot herhalingsaankopen (retentie) en anderzijds tot referenties en mond-tot-mondreclame.

Herhalingsaankopen (retentie)

De klant koopt vaker, koopt meer of koopt gedurende een langere periode. Loyaliteit leidt echter lang niet altijd tot herhalingsaankopen. Veel mensen

hebben een sterke emotionele band met het automerk Ferrari maar kunnen zich geen exemplaar veroorloven. Een ander voorbeeld: veel echte Ajax-fans bezoeken nooit een wedstrijd van hun favoriete club.

Referenties en mond-tot-mondreclame

De klant werft andere klanten en zorgt voor mond-tot-mondreclame. In sommige branches, zoals de adviesbranche, is dit een van de belangrijkste acquisitiemiddelen. De mate van loyaliteit van uw klant aan uw onderneming kan het beste van dit gedrag afgeleid worden. In veel gevallen is dit moeilijk meetbaar te maken, omdat ondernemingen niet registreren waar nieuwe klanten vandaan komen. Referenties en mond-tot-mondreclame behoren tot de belangrijkste effecten van het ontwikkelen van klantentrouw. Een klant die een sterke band met uw onderneming voelt zal zich ook inspannen om u nieuwe klanten te bezorgen. Wat is gemakkelijker?

Klanten als ambassadeur van een onderneming

Tevreden klanten vertellen dat aan gemiddeld 8 andere (potentiële) klanten. Ontevreden klanten vertellen dat gemiddeld aan 22 andere (potentiële) klanten door. Een ontevreden klant kan u dus 30 nieuwe klanten kosten.

De meeste loyaliteitsprogramma's, zoals AH Bonuskaart, AirMiles en Free-Bees, dragen maar weinig bij aan een sterkere emotionele binding met de klant. Ze hebben vaak wel invloed op het aankoopgedrag van klanten. Het blijken vooral retentieprogramma's te zijn, gericht op het stimuleren van herhalingsaankopen. Loyaliteitprogramma's zijn wel een uitstekend middel om informatie te verzamelen over het aankoopgedrag en de voorkeuren van uw klanten. Die informatie kunt u vervolgens in het contact met de klant gebruiken om die emotionele band alsnog te creëren.

Een speciaal soort loyaliteitsprogramma is de 'community'. Communities zijn gericht op het creëren van een (virtuele) ontmoetingsplaats voor klanten met als doel deze emotioneel te binden aan de onderneming, het product of het merk. Communities zijn vooral door de opkomst en mogelijkheden van internet zeer populair geworden. Op internet zijn er inmiddels al honderdduizenden te vinden. Communities zijn veelal rond een thema of merk opgebouwd, zoals oudersvanu.nl, clubs.nl, tuinen.nl, libelle.nl of harley-davidson.com. Belangrijk is dat het centrale onderwerp emotie heeft. Uw klanten moeten er over kunnen praten en discussiëren. Na de

eerste jubelverhalen zijn er steeds meer kritische geluiden te horen over de tot nu toe bereikte resultaten.

Praktijkcase fast moving consumer goods (fmcg)

Fmcg-merken die de band met de consument willen versterken, doen er goed aan om naar nieuwe wegen te zoeken. Want de kritische, cynische consument van nu is niet meer zo makkelijk te vermurwen met een klassieke massamediale benadering. Van oudsher gebruiken de meeste fmcg-merken massamediale advertising om een emotionele band te scheppen. Maar het wordt steeds moeilijker om die consument langs die weg zover te krijgen. De consument van nu is heel goed in staat door de vaak loze beloftes van veel merken heen te prikken en wordt niet meer zo makkelijk verliefd op een merk.

Toch zijn er nog wel degelijk wegen om de loyaliteit van de consument te verwerven. Maar dan moet het merk wel echt toegevoegde waarde bieden. Zo heeft Lever Fabergé in verschillende landen het Pond's Institute opgezet, een 'centre of excellence' voor persoonlijke verzorging. Wie zich aanmeldt, kan rekenen op aanbiedingen, en kan ook via e-mail persoonlijk advies krijgen op het gebied van verzorging. En dat blijkt bij veel klanten in de smaak te vallen. Een ander voorbeeld is het afkickprogramma voor rokers van GlaxoSmithKline. Naast de producten biedt het bedrijf ook begeleiding aan en ook dat valt in de smaak. Met dit soort extra's kunnen merkfabrikanten niet alleen de consument steviger aan zich binden, maar ook nog eens de retailer omzeilen.

Bron: www.marketing-online.nl, 11 maart 2002

Klantenbinding

U kunt 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 heeft 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 2.2 staan de drie niveaus van klantenbinding vermeld.

Om klantenbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een win-winsituatie voor onderneming en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantenbin-

Financiële binding	Sociale binding	Structurele binding
Prijskortingen Beloningen 'Geld terug' garanties Klantenkaarten	Merkbeleving door positionering en branding. Intensieve dialoog en frequent, individueel contact met klanten. Wederzijds respect en vertrouwen. Loyaliteit, erbij willen horen.	Producten en diensten op maat leveren. Niet-kopieerbare producten en diensten leveren. Toegevoegde waarde en extra's bieden. Op abonnement- of contractbasis werken.

Tabel 2.2 Drie niveaus van klantenbinding

ding 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-winsituatie. Deze klanten worden 'star' genoemd. Zo'n relatie wilt u beiden graag in stand houden.

Question mark

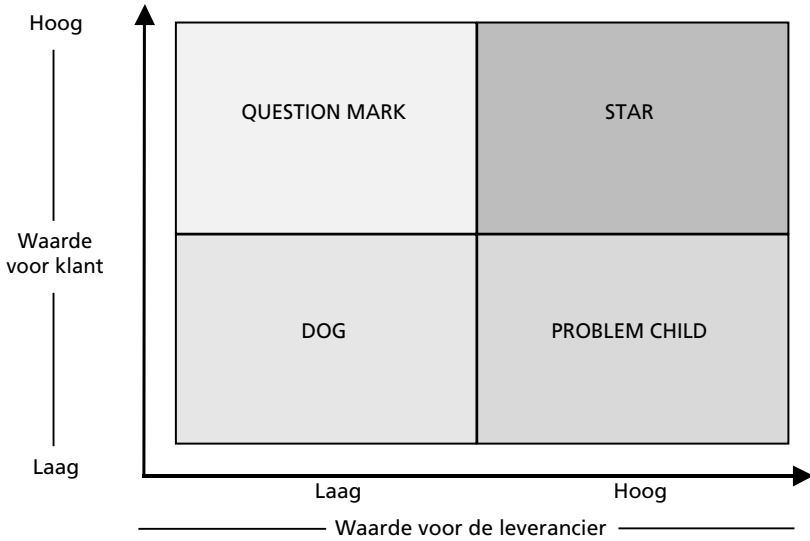
Als de relatie wel waarde heeft voor de klant, maar nog weinig opbrengt voor uw bedrijf dan noemen we dat een 'question mark'. Het kan met deze klantrelatie nog alle kanten op. Door gerichte acties (bijvoorbeeld prijsverhoging, cross-, up- en deep-selling) kunt u de waarde van die klant voor uw onderneming 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 spreken we 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 2.7 Waardematrix klantenbinding

In de literatuur worden diverse factoren genoemd waarmee de klantenbinding positief beïnvloed kan worden. Wurtz (2000) onderkent verschillende factoren die in tabel 2.3 vermeld staan.

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 2.3 Factoren voor klantenbinding (Wurtz, 2000)

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 de 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 een moeilijke zaak.

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-kwaliteitverhouding 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 winst 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.

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 2.4 vermeld. Het zal duidelijk zijn dat klantenbinding op basis van een lock-in situatie de klanttevredenheid in veel gevallen niet ten goede komt.

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

Tabel 2.4 Voorbeelden van klantenbinding op basis van ‘lock-in’

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 (herhalings-

aankopen), 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 het 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 na 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 2.5 staan de verschillende stappen in dit CRM-proces en de meest effectieve aanpak daarbij aangegeven.

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

Tabel 2.5 Aanpak voor acquisitie, retentie en loyaliteit (First Big Agency, 2002)

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 2.6 staan diverse soorten retentie- en loyaliteitsprogramma's vermeld.

Soort retentie/ loyaliteitsprogramma	Voorbeelden
<i>Spaaractie</i>	Sparen van punten, coupons, zegels en dergelijke. Bijvoorbeeld de zegels van Douwe Egberts of de kristalzegels bij Albert Heijn.
<i>Spaarprogramma</i>	Langetermijnsparacties zoals AirMiles, de spaarzegels van Shell en de Power Points van Total.
<i>Affiniteit</i>	Gericht op het creëren van een gevoel van binding. Voorbeelden hiervan zijn Club Med en Diners Club.
<i>Community</i>	Creëren van een (virtuele) ontmoetingsplaats voor klanten met als doel deze te binden aan het bedrijf, product of merk. Voorbeelden zijn oudersvannu.nl, clubs.nl, tuinen.nl en libelle.nl.
<i>Voordeelprogramma</i>	Gericht op het geven van korting bij de onderneming of bij anderen. Bijvoorbeeld de Bonuskaart van Albert Heijn of de Bijenkorf klantenpas.
<i>Clubprogramma</i>	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.
<i>Geïntegreerde relatie- marketingprogramma's die meerdere, hiervoor genoemde, elementen combineren</i>	Flying Dutchman programma van de KLM.

Tabel 2.6 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 vlieggreizen. 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

terugkeren) 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 vliegreizen. 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: Automatiseringsgids, 23 februari 2001

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 (Bügel, 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-winsituaties. 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.

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

- Ze dragen niet bij aan een sterkere emotionele binding met de klant (loyaliteit).
- Ze leveren niet altijd de beoogde omzet- of winststijging op (retentie).
- Ze vergen grote investeringen terwijl het rendement vaak ongewis is.
- Ze dragen niet bij aan de binding met het merk.
- De privacy-wetgeving legt beperkingen op.
- Ze trekken alleen koopjesjagers aan.
- Stoppen met het programma wordt moeilijk als klanten er tevreden over zijn.
- Het onderscheidend vermogen verdwijnt omdat iedereen zo'n programma heeft.
- Het analyseren van alle geregistreerde klantgegevens is moeilijk en levert onvoldoende op.

Klantenbinding wordt versterkt door:

- het creëren van een win-winsituatie voor klant en onderneming ('what's in it for me?');
- het 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.

2.3 Van doelgroep naar klantgroep naar one-to-one

Doelgroepbenadering

Ondernemingen gaan bij hun marketingacties al decennialang uit van zogeheten 'doelgroepen'. Deze doelgroepen worden samengesteld door in de klantendatabase te zoeken naar overeenkomsten in bijvoorbeeld woonomgeving (postcodegebied), sociale klasse (hoog, midden, laag), inkomensniveau (boven en beneden modaal), gezinssituatie (alleenstaand, samenwonend, gezin), leeftijdsklasse (jeugd, volwassen, 65+), lifestyle (sportief, niet sportief) en afgenomen producten (veel, weinig). De doelgroepbenadering gaat uit van wat men al weet van de (potentiële) klant. Groepen klanten met dezelfde kenmerken worden via massale reclamecampagnes zoals direct mail, telefoon, radio en tv benaderd. Nog steeds is dit een gebruikelijke aanpak voor de meeste organisaties.

Van doelgroep naar klantgroep

Uwoont ongetwijfeld in hetzelfde postcodegebied als uw buurman en u behoort zeer waarschijnlijk ook tot dezelfde inkomensklasse, maar heeft u ook dezelfde wensen en behoeften als uw buurman en vertegenwoordigt u ook dezelfde (actuele en potentiële) waarde voor de onderneming?

Klantgroepbenadering

Door ontwikkelingen zoals geschetst in het eerste hoofdstuk levert een aanpak gebaseerd op massamarketing en doelgroepen steeds minder resultaat op. Het lukt bedrijven steeds minder om via massamarketing de aandacht te trekken van (potentiële) klanten. Conversieratio's⁶ dalen dan ook al jaren. Als antwoord hierop stappen bedrijven over op een meer klantgerichte benadering op basis van zogeheten 'klantgroepen'. Hiermee willen bedrijven klanten gericht gaan benaderen om meer rendement te halen uit hun marketinginspanningen.

Klantgroepen ontstaan door eerst te zoeken naar verschillen (differentiatie) en dan pas de klanten die overeenkomen bij elkaar te brengen (segmenteren). Klanten kunnen vanuit vier invalshoeken gesegmenteerd worden:

- de waarde die zij voor de organisatie vertegenwoordigen ('klantwaarde');
- de wensen en behoeften die zij vervuld willen zien worden ('klantbehoeften');
- de mate waarin zij een langdurige relatie met de organisatie willen aangaan ('relatiebereidheid');
- een combinatie van deze drie: klantwaarde, klantbehoeften en/of relatiebereidheid.

Klantgroepbenadering bij Nederlandse banken

Bij de Nederlandse banken is de klantgroepbenadering nog niet zo ver doorgevoerd. ING hanteert 2 hoofdsegmenten: particulieren en private banking. Die laatste groep zijn klanten van een half miljoen euro of meer. De particulieren zijn weer onderverdeeld in 5 subsegmenten die afhankelijk zijn van het aantal diensten dat de klant afneemt. SNS segmenteert haar particuliere klanten op basis van productafname. Fortis bedient de particulier met drie bedrijfsonderdelen: private banking (belegd vermogen van meer dan een half miljoen euro), personal banking (zeer regelmatige klanten) en retail banking (klanten die incidenteel zaken doen). Gesegmenteerd wordt er op basis van de producten die een klant afneemt, niet op winstgevendheid. De Rabobank zegt geen klanten in te delen naar vermogen. Wel maakt de Rabobank onderscheid naar 'bedieningskanaal'. Tweeverdieners hebben overdag geen tijd en zullen 's avonds willen telebankieren, mensen die overdag thuis zijn, gaan naar het kantoor toe. Bij ABN-Amro vallen particulieren en MKB-bedrijven onder de business unit Com-

⁶ Het conversieratio geeft aan welk percentage van alle benaderde klanten ingegaan is op het aanbod en het product heeft gekocht.

mercial and consumer clients en heeft de business unit Private clients and assetsmanagement de vermogende cliënten onder haar hoede.

Bron: www.mt.nl, 25 augustus 2001

Voor iedere klantgroep wordt een klantprofiel opgesteld. Een klantprofiel beschrijft de kenmerken waaraan een klant moet voldoen om tot een bepaalde klantgroep te behoren. Afhankelijk van de klantgroep waarin de klant valt (en het klantprofiel waaraan de klant voldoet) zal de organisatie voor een andere benadering van de klant kiezen. Ter illustratie het voorbeeld van het klantprofiel: alleen topklanten krijgen bijvoorbeeld een accountmanager toegewezen die ze dag en nacht kunnen bellen. En de doe-het-zelver wordt niet lastiggevalen met een aanbieding voor een fullservice onderhoudscontract. Door een benadering gericht op individuele klanten of klantgroepen zal het aantal marketingcampagnes explosief stijgen. Van enkele massamarketingacties per jaar gaat u naar tientallen zo niet honderden klantgroepgerichte marketingacties. Dat vraagt om een excellent campaignmanagement.

Voorbeelden klantprofiel

- Klanten die per jaar voor minstens 25.000 euro aan producten afnemen vallen in de klantgroep 'topklant'.
- Klanten die de behoefte hebben om volledig zelf het eindproduct samen te stellen en te installeren vallen in de klantgroep 'doe-het-zelver'.
- Klanten die kiezen voor een langdurige overeenkomst vallen in de groep 'risicomijders'.

One-to-one benadering

Wordt klantsegmentatie tot het uiterste doorgevoerd dan bestaat iedere klantgroep uit precies één klant. Iedere klant is immers uniek in zijn wensen, behoeften en actuele en potentiële waarde voor de onderneming. We zijn nu bij de veelbesproken 'één-op-één benadering' aanbeland waarin alle marketing-, verkoop-, productie- en serviceprocessen afgestemd zijn op de wensen en behoeften van die ene individuele klant. Dit is de meest pure vorm van CRM zoals Pepper en Rogers (1993) die beschreven hebben in hun bestseller 'The One To One Future'.

Het veelbesproken Amazon komt als een van de weinige bedrijven ter wereld dicht in de buurt van het oorspronkelijke gedachtegoed van Peppers en Rogers. Amazon is een boek-, muziek- en filmwinkel op internet (www.amazon.nl). Amazon gebruikt de mogelijkheden van internet om het surfgedrag (voorkeuren en interessegebieden) en aankoopgedrag van klanten (afgenomen producten) te registreren en te analyseren. Op grond van de analyseresultaten wordt één-op-één met de klant gecommuniceerd en worden productaanbiedingen 'op maat' gedaan.

Voor verreweg de meeste bedrijven 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 bedrijven 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.

Praktijkcase Sears

Sears is Canada's grootste retailer met vijf miljard dollar omzet en een paar honderd winkels. Sears begon ooit als een kleine postorderaar, maar kreeg daarnaast steeds meer winkels. De catalogus bestaat nog steeds en wordt naar vijf miljoen huishoudens verstuurd. Ruim 65 procent van alle omzet via de winkels en catalogus loopt via de eigen Sears-creditcard. Sears had beide verkoopkanalen (winkels en catalogus) door de jaren heen volledig van elkaar gescheiden. Beide kanalen hadden hun eigen marketing- en operationele afdelingen. Winkelmanagers zagen de catalogus als een concurrent en omgekeerd was men bang voor kannibalisatie door de winkels. Vier jaar geleden ging het roer om en werd er een begin gemaakt met een andere benadering. Het bleek namelijk dat de consument die van beide verkoopkanalen gebruikmaakte gemiddeld twee keer zo veel kocht als de klant die voor één verkoopkanaal koos. Beide verkoopkanalen werden geïntegreerd en managers werden verantwoordelijk voor het hele proces in zowel de winkels als de catalogus. Alle klant- en verkoopgegevens kwamen in één centrale database. Wat bleek nu? Twee procent van het totale klantenbestand zorgde voor het grootste deel van de omzet. Daarnaast had je een grotere groep klanten (17 procent) die demografisch gezien identiek was aan die kleine groep van beste klanten. Deze grotere groep reed dezelfde auto als die twee procent en leefde in dezelfde wijken. Zij gaven echter veel vaker de gekochte producten retour, kochten veel meer op krediet, betaalden veel langzamer af en bijna 30 procent van deze groep liep elk jaar weg. Goede en slechte klanten lagen demografisch gezien dus erg dicht bij elkaar, maar in termen van opbrengsten voor Sears waren ze erg verschillend. Voor het eerst konden goede

en slechte klanten van elkaar gescheiden worden. Tot dan gaf Sears elk jaar geweldig veel geld uit om zijn creditcard aan zoveel mogelijk mensen te slijten. Nu begon Sears in te zien dat de inspanningen veel beter gericht konden zijn op het verhogen van de opbrengst per geselecteerde kaarthouder.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, januari 2001

Klantgroepen worden:

- samengesteld door klanten te segmenteren naar hun waarde, wensen en behoeften, relatiebereidheid of een combinatie daarvan;
- gebruikt voor een gedifferentieerde benadering door de onderneming ('op maat');
- gebruikt voor het aantrekken van klanten die voldoen aan het profiel 'beste klant';
- gebruikt voor de identificatie van klanten die voldoen aan het profiel 'verliesgevende klant'.

2.4 Producten en diensten op maat

Marketing gaat niet over het verkopen van producten, maar over produceren wat de klant wil kopen.

SAM BURGESS, STRATEGIST QANTAS

Klanten geven wat ze willen is één. Maar ze geven wat ze willen voordat ze het zelf weten: dan hebben we het over 'top performance'.

BANK OF NOVA SCOTIA, JAARVERSLAG 1994

CRM betekent inspelen op de individuele wensen en behoeften van klanten. Een belangrijke vraag die opkomt bij de invoering van CRM is dan ook in hoeverre uw bedrijf de kunst verstaat om massamaatwerk te leveren.

Bij massamaatwerk laat u uw klant kiezen uit een x aantal productvarianten gebaseerd op het gebruik van standaardcomponenten (mass customization). Daarnaast is er ook 'echt maatwerk' en dat gaat een stap verder. Uw klant kan hierbij kiezen uit een ongelimiteerd aantal productvarianten (mass individualization). Echt maatwerk gaat de meeste bedrijven te ver.

Men heeft hiervoor de productiecapaciteit niet in huis of men behaalt onvoldoende schaalvoordelen om op een kostenefficiënte wijze op maat te kunnen produceren. Wat komt er allemaal bij kijken als u massamaatwerk wilt gaan leveren?

Verschillende vormen van maatwerk

Er zijn verschillende vormen van maatwerk mogelijk. Gilmore en Pine (1997) onderkennen vier vormen van maatwerk die respectievelijk cosmetisch maatwerk, aanpasbaar maatwerk, onzichtbaar maatwerk en volledig maatwerk genoemd worden. In figuur 2.8 staan de verschillende vormen van maatwerk aangegeven. Welke vorm u kiest zal sterk van situatie tot situatie verschillen. In de praktijk zult u al snel een mix van verschillende maatwerkvormen gaan gebruiken.

Cosmetisch maatwerk

De eenvoudigste manier om maatwerk te leveren is om alleen het uiterlijk van het product aan te passen. In feite wordt niet het product zelf maar de 'verpakking' aangepast. Deze benadering is geschikt als klanten het product op dezelfde manier gebruiken, maar het verschillend gepresenteerd willen hebben. Productnaam, verpakkingen, voorwaarden, condities en reclames kunnen van klant tot klant verschillen. Voorbeelden hiervan zijn de verschillende 'huismerken' die producenten van levensmiddelenartikelen maken voor supermarktketens.

Aanpasbaar maatwerk

Aanpasbaar maatwerk gaat uit van een standaardproduct en een standaardpresentatie. Het product is echter zo ontworpen dat het door uw klant aangepast kan worden. Deze benadering is geschikt in situaties waarin een product voor verschillende gebruiksdoelen ingezet moet kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is een alarminstallatie. Iedere klant zal de werking hiervan bij het installeren aanpassen aan zijn eigen specifieke situatie.

Onzichtbaar maatwerk

Bij deze vorm van maatwerk wordt een product geleverd dat afgestemd is op de individuele wensen en behoeften van de klant. Alleen het product wordt aangepast, maar zo dat de klant niet weet dat het maatwerk is. Deze vorm van maatwerk is geschikt wanneer de wensen of voorkeuren van klanten voorspelbaar of gemakkelijk afleidbaar zijn of wanneer klanten hun wensen niet iedere keer willen herhalen. U krijgt bijvoorbeeld op grond van uw klantprofiel en analyses van uw aankoopgedrag jaarlijks een (inhoudelijk) andere vakantiegeds toegestuurd dan uw buurman.

Product	Wel aanpassing	Onzichtbaar maatwerk	Volledig maatwerk
	Geen aanpassing	Aanpasbaar maatwerk	Cosmetisch maatwerk
		Geen aanpassing	Wel aanpassing
		Presentatie	

Figuur 2.8 Vier vormen van massamaatwerk (naar Gilmore & Pine, 1997)

Volledig maatwerk

Als zowel het product als de presentatie wordt aangepast is er sprake van volledig maatwerk. Ieder product is uniek in zijn uiterlijk of werking. Deze vorm van maatwerk gaat uit van een nauwe samenwerking tussen leverancier en klant. Gezamenlijk wordt de behoefte van de klant vastgesteld en vervolgens vertaald naar een product en presentatie op maat. De productie zelf wordt in het totale proces zo laat mogelijk uitgevoerd om de benodigde flexibiliteit te behouden. Voorbeelden hiervan zijn fietsen, kleren en brillen op maat of de inrichting van uw tuin.

Bij het inrichten van uw bedrijfsprocessen is het verstandig om onderscheid te maken in enerzijds uw marketing-, verkoop- en serviceprocessen en anderzijds uw productieproces. De complexiteit om massamaatwerk mogelijk te maken kan in beide situaties aanzienlijk verschillen.

Massamaatwerk bij marketing, verkoop en service

Het aanpassen van uw marketing-, verkoop- en serviceprocessen is relatief eenvoudig. In tabel 2.7 staan enkele voorbeelden vermeld. Hierbij zijn klanten ingedeeld in twee groepen op basis van hun klantwaarde.

Massamaatwerk bij productie

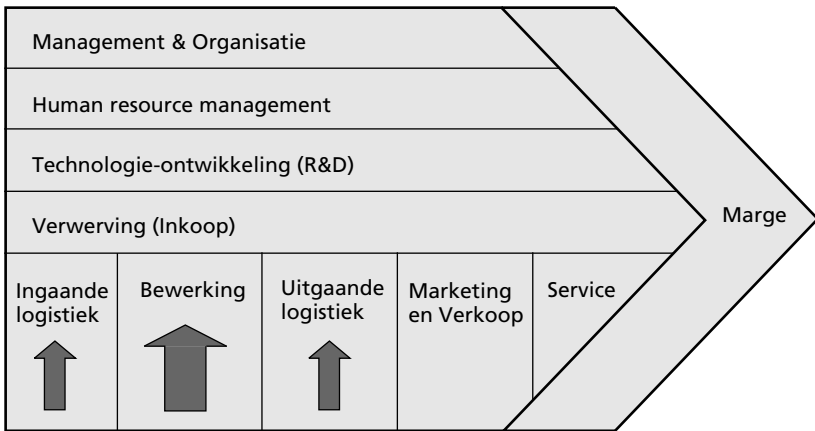
Het aanpassen van het productieproces wordt een stuk moeilijker. Maatwerkproductie op bestelling is namelijk lastig om in de praktijk te brengen. Daarom kiezen veel ondernemingen er toch maar voor om standaardpro-

Marketingproces	Verkoopproces	Serviceproces
Grote klanten krijgen een gepersonaliseerde nieuwsbrief met alleen die items waarin ze geïnteresseerd zijn.	Grote klanten krijgen een vaste accountmanager toegewezen die frequent op bezoek komt.	Machines van grote klanten zijn aangesloten op internet en worden automatisch dag en nacht bewaakt.
Overige klanten krijgen de standaardniewsbrief.	Overige klanten worden ondersteund via internet (eShop) of callcenter.	Overige klanten kunnen storingen melden op de website of bij servicedienst.

Tabel 2.7 Voorbeelden van massamaatwerk in marketing-, verkoop- en serviceprocessen

ducten te maken op grond van langetermijnprognoses. Helaas komt de vraag zelden overeen met de prognoses waardoor resultaten achterblijven bij de verwachtingen. U loopt dan potentiële omzet mis of u zit met restvoorraden die tegen grote prijskortingen verkocht moeten worden. Voor maatwerkproductie op bestelling moet een bedrijf dan ook meer doen dan alleen maar informatiesystemen en productontwerpen aanpassen. Maatwerkproductie op bestelling vereist flexibiliteit in de gehele waardeketen (zie figuur 2.9), in processen, producten en volumes.

Maatwerkproductie op bestelling werkt goed in betrekkelijk eenvoudige situaties en met producten waarmee betrekkelijk weinig componenten gemeoid zijn, maar die wel in veel productvarianten worden aangeboden (Holweg & Pil, 2002). Laten we dit onderwerp eens nader toelichten aan de hand van drie voorbeelden, namelijk: een staalfabrikant, automobielfabrikant en uitgeverij van boeken.



Figuur 2.9 Waardeketen (Porter, 1985)

Staalfabrikant

De staalindustrie is een van de eenvoudigste, maar minst flexibele bedrijfstakken die men kan bedenken. De productie bestaat uit drie opeenvolgende hoofdprocessen. Eerst worden ijzererts, cokes en kalksteen door middel van hitte en druk gedeeltelijk met elkaar versmolten (sinteren). Vervolgens wordt er ijzer van gemaakt in de hoogoven en daarna wordt er staal van gemaakt door het zuurstofgehalte van het ijzer te verlagen. Het staal wordt vervolgens gegoten en gewalst om platen, balken of draad te maken. Door het rigide karakter van dit productieproces kan een producent zeer moeilijk inspelen op de wensen en behoeften van de individuele klant. Om daar iets aan te doen worden mini-ovens ingezet om kleinere, meer gespecialiseerde bestellingen af te werken, terwijl de grote ovens de grote orders afwerken. Holweg en Pil (2002) noemen dit de diversificatiestrategie. Hierbij maakt een onderneming gebruik van grote, efficiënte, maar minder flexibele fabrieken om te voorzien in de basisvraag en kleinere, flexibelere fabrieken voor de kleinschalige gespecialiseerde vraag. Deze kleine fabrieken kunnen eventueel ook extra capaciteit bieden wanneer de markt daarom vraagt. Met deze oplossing wordt de gewenste proces-, product- en volumeflexibiliteit grotendeels bereikt. Ook de automobiel- en textielindustrie en fietsfabrikanten passen deze diversificatiestrategie steeds meer toe.

Automobiefabrikant

De automobielindustrie is een zeer complexe industrie. Maatwerkproductie op bestelling is voor autofabrikanten dan ook veel moeilijker. Een autofabrikant gebruikt minstens tweeduizend onderdelen per auto. Auto's worden in miljarden verschillende combinaties gemaakt. Soms zijn daarvoor fundamentele veranderingen nodig in het productieproces, denk bijvoorbeeld aan modellen met het stuur links of rechts. Voor een complexe industrie is het op voorraad houden van honderden miljoenen onderdelen geen optie. Om toch maatwerk te kunnen leveren moeten de toeleveranciers nauw gekoppeld worden aan de eigen productieschema's. Om levertijden te verkorten moeten deze toeleveranciers zich zo dicht mogelijk bij de fabriek vestigen. Het produceren op bestelling wordt ook vergemakkelijkt door het aantal productvarianties te beperken. Zo kent een Mercedes in de E-klasse miljoenen varianten en een Honda Accord slechts een paar honderd varianten. Honda zal hierdoor gemakkelijker op bestelling kunnen produceren.

Computerfabrikanten als Dell Computer Corp. hebben het gemakkelijker. Dell werkt met vijftien tot vijftig onderdelen per computer. Het zijn betrekkelijk weinig componenten die in veel productvarianten worden gebruikt. Doordat dezelfde componenten veel gebruikt worden ontstaat er een stabiele vraag in de toeleveringsketen. Dell hoeft zelf dan ook nauwe-

lijks voorraden aan te houden en kan binnen enkele dagen het product op maat produceren en uitleveren.

Hoe snel gaat het produceren van een auto op bestelling?

Een onderzoek bij zes doorsnee-autofabrikanten in Europa gaf het volgende beeld te zien: het kost gemiddeld 41 dagen om een auto te leveren die aangepast is aan de specifieke wensen van de klant. De fabrikant heeft gemiddeld 34 dagen nodig om zo'n bestelling te verwerken en in te passen in zijn, op lange termijn prognoses gebaseerde, productie. Voor de productie en assemblage zelf heeft men gemiddeld maar twee dagen nodig. Veel fabrikanten hebben moeite om klantspecifieke bestellingen in te passen in hun op lange termijn prognoses gebaseerde productieschema's. Fabrikanten die dat als eerste goed onder de knie krijgen kunnen daarmee een voorsprong nemen op de concurrentie.

Bron: Holland Management Review, nummer 82, April 2002

Uitgeverij van boeken

Het productieproces van een uitgeverij van boeken is relatief eenvoudig, maar bewerkelijk. Al decennia lang worden dezelfde stappen doorlopen: van het schrijven van het manuscript tot het drukken van het boek door een drukkerij. Van oudsher wordt ook in deze branche gewerkt met lange-termijnprognoses op grond waarvan geproduceerd wordt. Het productieproces is weinig flexibel. Snel een boek inhoudelijk wijzigen of een paar exemplaren bij laten drukken is er niet bij, laat staan het drukken van een boek waarin iedere klant zijn eigen voorwoord kan schrijven. Traditionele uitgevers hebben ook het probleem dat zij regelmatig blijven zitten met grote voorraden onverkochte boeken. Daarnaast vergt het al gauw drie maanden om een manuscript voor een boek om te zetten in een daadwerkelijk gedrukt exemplaar dat in de winkel ligt.

De opkomst van internet heeft het produceren van boeken op bestelling mogelijk gemaakt. Deze ontwikkeling wordt 'publishing-on-demand' genoemd. Het is een oplossing die zowel product-, proces- als volumeflexibiliteit biedt. De hele keten, van schrijver, uitgeverij en drukkerij, is met behulp van internet geïntegreerd. Publishing-on-demand maakt het mogelijk om publicaties op aanvraag te produceren en deze bijvoorbeeld te voorzien van een persoonlijke boodschap. Ieder boek wordt daarmee een persoonlijk exemplaar van de besteller. Daarnaast kan de digitaal opgeslagen

informatie eenvoudig en snel geactualiseerd worden. Het biedt ook mogelijkheden voor 'databasepublishing'. Klanten kunnen zelf een keuze maken uit de beschikbare informatie in de database. Zo kan een stuk tekst de ene keer in het jaarverslag worden gebruikt en de andere keer weer voor een bedrijfsbrochure. Door ketenintegratie en digitalisering van het product is het ook eenvoudig om een oplage uit te geven van slechts één exemplaar.

Praktijkcase Bike2Build

Geen misverstand, Bike2Build verkoopt zijn fietsen niet via internet. Dat werkt nou eenmaal niet, volgens Bike2Build. Fietsen zijn een moeilijk product en bij aankoop heb je advies nodig. Denk maar eens aan framemaat, stuurpen- en cranklengte. Bovendien moet een fiets bij aflevering precies worden afgesteld. En daarna zal de koper ook nog regelmatig bij zijn dealer langs moeten voor onderhoud. Nee, verkoop van fietsen via internet loopt voor geen meter. Maar Bike2Build ontwikkelde een concept dat het medium van de toekomst op een slimme manier koppelt aan het eerbiedwaardig vakmanschap van de rijwielhersteller: een directe, interactieve benadering van consumenten, terwijl de verkoop nog steeds loopt via de fietsspecialzaak. U kunt via de site van Bike2Build in alle rust thuis uw eigen fiets samenstellen en daarbij de ruimte of krapte van uw portemonnee in aanmerking nemen. Direct inzicht in de prijs dus. En u krijgt al ontwerpend net zoveel informatie over de producten van Bike2Build als u maar wilt. Bent u tevreden met uw eigen fiets, dan volgt het adres van een dealer bij u in de buurt. U kunt er met een printje in de hand naar toe wandelen (of anders even e-mailen) en de fiets wordt besteld. De dealer stuurt de e-mail of de print per fax naar Bike2Build in Vlaardingen, waar het rijwiel vervolgens wordt samengesteld. De aflevering van uw hoogstpersoonlijke karretje geschiedt binnen een week. Met deze constructie is de klant niet langer aangewezen op het altijd toch wat beperkte assortiment van de fietsenhandelaar. En deze kan op zijn beurt op een simpele manier meer dure fietsen verkopen, zonder dat hij veel kostbare onderdelen op voorraad moet hebben. Omdat de keuze van de fiets plaatsvindt op het internet terwijl de afhandeling geschiedt in de winkel, vervangt de site van Bike2Build geen bestaande verkooppunten. Ze ondersteunt deze juist. Bike2Build ziet voor zichzelf een enorme markt weggelegd. Binnen twee jaar wil de Vlaardingse fietsenmaker 75 procent van zijn omzet buiten Nederland gerealiseerd zien.

Bron: Nieuwsbrief Electronisch zakendoen, 22 juli 2002

Massamaatwerk op internet; personalisatie en configuratie

Een speciale vorm van massamaatwerk is de personalisatie van websites en diensten op internet. De grote websites houden precies bij hoe vaak u de website bezoekt, welke webpagina's u bekijkt, welke onderwerpen, nieuws-items en producten uw interesse hebben en welke producten u heeft afgenomen. Op basis van al die gegevens probeert men iedere keer opnieuw de website nog verder op uw voorkeuren en behoeften aan te passen en aanbiedingen op maat te doen. Een andere vorm van personalisatie is 'configuratie'. Hierbij kunt u op internet uw eigen producten naar wens samenstellen. In steeds meer gevallen wordt de website direct gekoppeld aan het productieproces (ketenintegratie). Configuratie is nauw verbonden aan 'maatwerkproductie op bestelling'. In tabel 2.8 staan enkele praktijkvoorbeelden op een rij.

Website	Personalisatie en configuratie
Nike.nl	U kunt hier uw eigen sportschoenen samenstellen, bestellen en betalen. Het basismodel, de kleur en kleurverdeling kunt u zelf bepalen. Verder kunt u ook uw eigen naam of slogan op de hiel laten zetten.
Bivolino.com	Op de website van dit Belgische bedrijf kunt u zelf uw overhemden en boxershorts op maat samenstellen en direct bestellen.
Klm.nl	Vaste klanten en leden van het Flying Dutchman-programma hebben hun eigen webpagina. Men kan hierop credits verdienen en meedoen aan voordeelaanbiedingen.
Gopher.nl	Hier kunt u uw eigen boek laten drukken, desnoods in een oplage van één exemplaar. Iedere besteller kan het boek bijvoorbeeld voorzien van zijn eigen voorwoord.
Hout-Brox.nl	Bij deze winkel kunt u een digitale 3D-scan van uw lichaam laten maken op basis waarvan uw pakken en hemden op maat gemaakt worden. On line bijbestellen is dan een koud kunstje.
Dell.nl	Bevat een 'systeemconfigurator' waarmee u op basis van een standaardstelsel uw eigen PC kan samenstellen en direct bestellen.
Ups.nl	Bevat een gepersonaliseerde tracking & tracing service waarmee u de verzending van uw goederen all-over-the-world kunt volgen.
Aspa.nl	Klanten van deze kantoorartikelengroothandel kunnen bestellen uit een op maat gemaakte productcatalogus. Bevat alleen die producten en aanbiedingen waarin u geïnteresseerd bent.
Renaultvi.com	Bevat een configurator waarmee u zelf uw vrachtwagen kunt samenstellen. U kunt kiezen uit 350 modellen en 150.000 mogelijke combinaties van opties.
Insight.com	Geeft u automatisch aankoop-, gebruiks- en onderhoudsadviezen op basis van eerder door u aangekochte computers en randapparatuur.

Website	Personalisatie en configuratie
Amazon.com	U krijgt automatisch aanbevelingen op basis van eerdere aankopen en bezochte pagina's. U krijgt ook gepersonaliseerde e-mails met aanbiedingen en aanbiedingen op basis van vergelijking van klantprofielen.
Rabobank.nl	Internetbankierende klanten kunnen gebruikmaken van een nieuwe dienst: het interactieve rekeningafschrift. Via de betalingsomschrijving kunt u doorklikken naar aanvullende informatie zoals specificaties van de telefoonrekening, inzicht in het saldo van de klantenkaart en on-linebestellingen.
BMW.nl	Bevat een carconfigurator waarmee u zelf uw BMW sportauto kunt samenstellen en bestellen.
Cdnw.com	Deze website kunt u naar eigen inzichten aanpassen. U kunt verlanglijstjes en beoordelingen van artiesten vastleggen op grond waarvan u automatisch tips en aanbiedingen krijgt.
Excite.com	U kunt hier de inhoud van de website zelf samenstellen en u kunt hier uw eigen lokale weerbericht en nieuws uit de omgeving bekijken (op basis van uw eigen postcode).

Tabel 2.8 Voorbeelden van personalisatie en configuratie op internet

Maatwerkproductie op bestelling biedt vele voordelen:

- grotere klanttevredenheid (aanbod op maat);
- minder kosten (geen werkvoorraden, geen restvoorraden en efficiëntere processen);
- groter innovatief vermogen (nauw contact met de klant);
- meer winst (geen prijskortingen nodig om restvoorraden kwijt te raken).