

EEN GROOT GEHEIM!

HET OPTIMAAL BENUTTEN VAN OMZET- EN WINSTPOTENTIEEL

In de praktijk komt het regelmatig voor dat verkoopdoelen worden opgesteld zonder dat daar een stevige kennis over de klanten aan ten grondslag ligt. Op ondernemingsniveau kan dit leiden tot het onvoldoende benutten van de omzet- en winstpotentie van uw onderneming. En dat is jammer, want dat potentieel is vaak volop aanwezig! Wat te doen? Ik ga u inwijden in het best bewaarde geheim waarmee u het aanwezige potentieel optimaal gaat benutten: het 8-stappenplan.

STAP 1: WEET U EIGENLIJK WEL HOE UW KLANT ZICH GEDRAAGT?

De klantpiramide is een handig hulpmiddel om het gedrag van uw klanten in beeld te brengen en te analyseren. Door uw klanten in te delen in categorieën van verkoopomzet ontstaan verschillende klantgroepen. Een veel toegepaste indeling is die van top, grote, midden en kleine klanten. Het opstellen van een klantpiramide voor twee achtereenvolgende jaren maakt helder hoe uw klanten zich naar beneden en/of naar boven door de piramide bewegen. Oftewel: hoe het bestedingspatroon van uw klanten zich ontwikkelt.

STAP 2: WINST PER KLANT? GEEN FLAUW IDEE.

Een methode om de winst per individuele klant te bepalen is 'customer based accounting'. Hierbij worden verkoop- en marketingkosten verdeeld naar rato van het aantal klanten in de verschillende klantgroepen van de klantpiramide. Omdat doorgaans de top 20% van uw klanten 80% van de omzet realiseert, bevat een klantpiramide een groot aantal kleinere klanten. Daarom zal een relatief groot deel van de kosten voor rekening van deze klantgroep komen. Met een relatief lage winst per klant tot gevolg. Zo ontdekt u snel welke klantgroepen efficiënter en/of effectiever bediend zouden moeten worden.

STAP 3: OMZET- EN KLANTBEHOUD. IS DAT BELANGRIJK DAN?

Inzicht in de ontwikkeling van het behoud van omzet en het behoud van klanten in de afgelopen jaren is van belang omdat het u helpt de potentiële waarde van uw klanten vast te stellen. Net als bij de klantpiramide doet zich ook hier een patroon voor: bedrijven realiseren nogal eens 90% van hun omzet met bestaande klanten (in tegenstelling tot nieuwe klanten).

STAP 4: GROEISCENARIO'S.

IK KIJK NOOIT VERDER DAN EEN MAAND VOORUIT.

De voorgaande drie stappen vormen de basis voor het ontwikkelen van een aantal groeiscenario's. Een eerste scenario is het scenario 'niets doen': de omzet- en winstgevendheid wanneer de komende vijf jaar de huidige situatie blijft zoals hij is. Dit betekent dat er geen specifieke doelen worden gesteld voor klantaanwas, klantverloop, klantopbrengst en klanttevredenheid.

Een 'behoudend' en een 'ambitieuw' groeiscenario tonen aan hoe een toename in het behoud van omzet en klanten en een verhoging van de klantbesteding, de omzet- en winstontwikkeling positief beïnvloedt. Nadat voor een scenario gekozen is, dient deze als leidraad bij het vaststellen van bedrijfsdoelen voor omzet en winst en de daarvan afgeleide klantdoelen.

STAP 5: KLANTWAARDE. HOEZO DE BASIS VOOR EEN GEZONDE KLANTRELATIE?

Dat is allemaal leuk en aardig hoor ik u denken, maar wat kan ik hier verder mee? Dat zit zo. Door het huidige overaanbod aan producten

en diensten volstaat het niet meer om jezelf te onderscheiden met een goed product en dito prijs. Waar u zich wél mee kunt onderscheiden, is een optimale relatie met uw klant. Klantwaarde is de basis voor deze relatie en heeft twee invalshoeken:

1. De financiële waarde van de klant voor uw onderneming;
2. De waarde die het bedrijf voor de klant heeft: de toegevoegde waarde van uw bedrijf voor de klant, ook wel bekend als 'productwaarde'.

Hoe meer beide met elkaar in balans zijn, hoe groter de kans dat u uw klanten op een winstgevende manier aan u kunt binden en tegelijkertijd een duurzame relatie met hen kunt onderhouden.

STAP 6: BEÏNVLOEDEN VAN PRODUCTWAARDE.

AHA, IK HEB IETS OM OP TE STUREN.

De toegevoegde waarde van uw bedrijf voor de klant is positief te beïnvloeden door de opbrengsten voor klanten te verhogen en/of door de besparingen voor klanten te vergroten. Hoe groter de toegevoegde waarde van uw bedrijf voor de klant, hoe beter het prijsniveau van producten en diensten hierop af te stemmen is. Met een klanttevredenheidsonderzoek maakt u meetbaar hoe klanten uw toegevoegde waarde ervaren.

STAP 7: BEÏNVLOEDEN VAN KLANTWAARDE. NOG MEER STURING, HET KAN NIET OP!

De waarde van de klant voor uw bedrijf kunt u vergroten door:

1. De opbrengsten van een klant te vergroten met:

- Meer verkopen aan bestaande klanten (cross-, deep- en up-selling);
- Meer verkopen aan nieuwe klanten;
- Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

2. De kosten van een klant kunt u verlagen door:

- Efficiënter om te gaan met de kosten die worden gemaakt voor het werven, ontwikkelen en behouden van klanten. Het hiervoor besproken Customer based accounting is een gerichte benadering hiervoor. Besparingen realiseert u door te bepalen hoe een klant zo efficiënt mogelijk bediend kan worden.

In de groeiscenario's zoals beschreven in stap 4 wordt voor een periode van vijf jaar de klantwaarde berekend. De scenario's functioneren daarmee als een 'dashboard' waarmee regelmatig de voortgang in de ontwikkeling van de klantwaarde geëvalueerd kan worden.

STAP 8: WAARDESEGMENTATIE. JE BEDOELT DAT IK WAARDEVOLLE KLANTEN HEB?

De vorige stappen hebben duidelijk gemaakt hoe u de klant- en productwaarde positief kunt beïnvloeden. Gewapend met deze kennis is het klantenbestand nu in te delen in zogenaamde waardesegmenten, opgebouwd uit klanten met:

1. Een hoge product- /klantwaarde.
2. Een lage productwaarde en hoge klantwaarde.
3. Een hoge productwaarde en lage klantwaarde.
4. Een lage product- en klantwaarde.

Per waardesegment zijn vervolgens concrete doelen op te stellen voor omzet- en klantbehoud, klantaanwas en klantrendement. Wat u met waardesegmenten globaal gezien kunt bereiken, is dat u enerzijds uw omzet kunt vergroten door klanten met een hoge klant- en productwaarde aan u te binden. Anderzijds verbetert u het klantrendement door minder klanten te bedienen met een lage klant- en productwaarde. Kortom, 8 stappen naar een maximale benutting van uw omzet- en winstpotentieel.

P.S. laten we dit grote geheim onder ons houden en aan niemand doorvertellen!

Auteur: Martine Waakhuijsen (www.deklantbinderij.nl)

Onder redactie van Jan-Willem Seip

Bron: Het idee van de waardesegmenten is afkomstig van Wil Wurtz

