

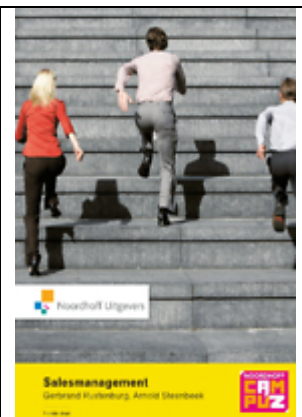
Verkoop moet huidige klanten niet over het hoofd zien!

Klantretentie is een van de belangrijkste factoren voor de winstgevendheid van een onderneming.

Kleine veranderingen in de retentie hebben al grote invloed op de winst. De salesmanager heeft hierop directe invloed.

Op basis van:

'Salesmanagement, vierde druk, Gerbrand Rustenburg en Arnold Steenbeek, 2012, Noordhoff Uitgevers, ISBN 978 90 01 80796-2, te bestellen via www.ruscon.nl



Gerbrand Rustenburg, ® Haarlem

Rustenburg Consultancy
Spaarnwouderstraat 138 zwart
2011 AH Haarlem The Netherlands
Tel: (+31)0235479226
www.ruscon.nl
info@ruscon.nl

Verkoop moet de huidige klanten niet over het hoofd zien

Klantretentie is een van de belangrijkste factoren voor de winstgevendheid van een onderneming, nu en in de toekomst. Het is daarom vreemd dat klantretentie in de praktijk niet zoveel aandacht krijgt. De klant moet 'centraal staan', wordt veelal met de mond beleden, maar staat niet op de agenda van elke verkoopvergadering. Kleine veranderingen in de retentie hebben al grote invloed op de winst. De salesmanager heeft hierop directe invloed.

Managers van ondernemingen geven al jaren aan dat investeren in klanten hun hoogste prioriteit heeft. De klant staat centraal in de bedrijfsmissie. Verkoop, de verbindingsschakel met klanten, draagt dus een grote verantwoordelijkheid. De salesmanager moet prioriteiten stellen, de focus op huidige klanten, op nieuwe klanten en/of op beiden. Natuurlijk zijn er voor de salesmanager goede redenen aan te voeren om nieuwe klanten te werven. Als dat weloverwogen en doelmatig plaats vindt, gericht op 'geselecteerde' aantrekkelijke prospects, dan valt daar weinig tegen in te brengen. De salesmanager mag echter zijn of haar focus op huidige klanten niet verliezen.

Klantretentie

In dit artikel staan de huidige klanten centraal; de klantenretentie, de uiteindelijke klantwaarde, m.a.w. de winstgevendheid. Omdat de ene onderneming de andere niet is, wordt voor de duidelijkheid een versimpeling van zaken gegeven.

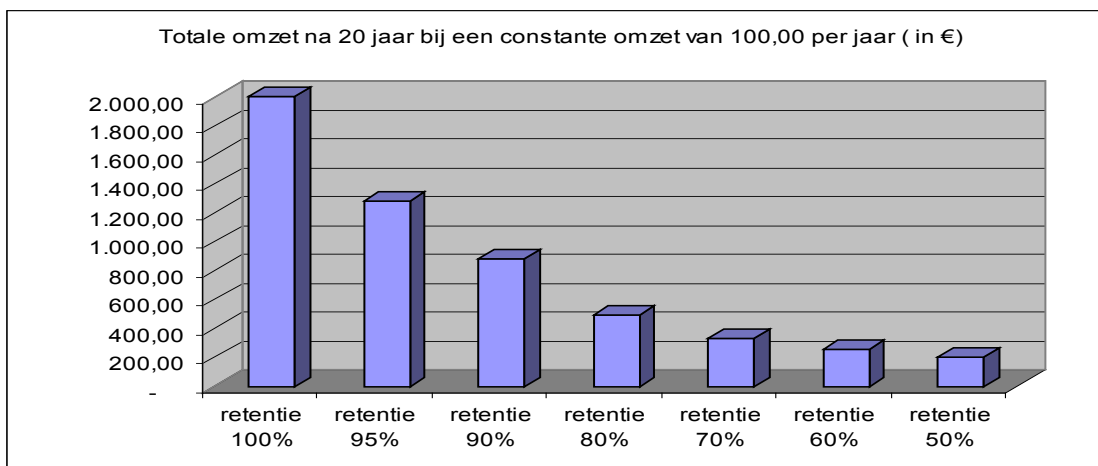
Een voorbeeld uit de praktijk illustreert dit.

Automerken geven tientallen miljoenen uit aan communicatie. We weten dat de verkopen per automerken sterk verschillen. Een sterk merk verkoopt in Nederland 60.000 auto's per jaar en een kleiner merk slechts 10.000 stuks. We weten ook dat het sterke merk een merktrouwheid of -retentie heeft van ca. 80%: in 8 op de 10 gevallen is de volgende auto weer een van hetzelfde merk. Het kleinere merk heeft een retentie van ca. 45%. Het communicatiebudget is voor beide merken even groot, nl. €12 miljoen. Mede door de hoge merkretentie geeft het sterke merk zes keer minder uit aan communicatie per verkochte auto, namelijk €200 i.p.v. €1.200, een voordeel van €1.000 per auto. Het sterke merk heeft dan een totaal merkvoordeel van notabene €60 miljoen per jaar.

Klantretentie is een doorslaggevende factor voor de winstgevendheid van een onderneming.

Het maakt nogal wat uit of de klantretentie 95%, 80% of 70% bedraagt. In figuur 1 is de totale omzet berekend ná 20 jaar, bij verschillende retentiepercentages en (gemakshalve) uitgaande van een constante jaarlijkse omzet van €100. De resultaten spreken voor zich. Bij 80% retentie is de totale omzet bijna 50% hoger dan bij 70% retentie en bij 95% retentie zelfs driekeer meer. De totale winst neemt progressief toe naarmate de retentie hoger is.

Het credo van de salesmanager moet dan ook altijd zijn: hoe houden we de klanten vast. Door up-selling en/of cross-selling gaat de omzet omhoog en het positieve effect neemt nog meer toe.



Figuur 1. Klantretentie versus omzet.

Customer lifetime value

We kunnen ook de toekomstige winstgevendheid van het klantenbestand vaststellen, dit noemen we 'customer lifetime value' (CLV). De CLV is de waarde van toekomstige winsten (cash flows) van het klantenbestand, berekend naar de waarde van nu. Voor het risico van ondernemen eist het management jaarlijks een bepaald minimum rendement. €100 is nu veel meer waard dan over tien jaar, want er wordt bijvoorbeeld jaarlijks rendement aan onttrokken. Het risico verschilt van onderneming tot onderneming en dus ook het jaarlijks uit te keren rendement.

Naast de winstgevendheid per klant wordt voor de berekening van de CLV ook de duur van de klantrelatie in de berekening betrokken.

Bij de CLV- analyse kunnen we de financiële waarde bepalen aan de hand van drie dimensies:

1. gemiddelde 'levensduur' of retentie per klant in jaren;
2. totaal aantal klanten;
3. gemiddelde winstgevendheid (ook wel cash flow genoemd) per klant per jaar en
4. het gewenste percentage rendement (ook wel discount rate genoemd).

In tabel 1 is een voorbeeld uitgewerkt. Uit de database van klanten halen we de volgende gegevens. Het klantenbestand heeft aan het begin van jaar 1 een omvang van 800 klanten. Jaarlijks raakt u 30% van deze klanten kwijt; de klantretentie is dus 70%. De levensduur van klanten is vijf jaar. De gemiddelde winst per klant is €300 per jaar. Het management wenst een rendement van 6%. Gemakshalve gaan we ervan uit dat er geen nieuwe instroom van klanten is. Het gemiddeld aantal klanten per jaar werd steeds berekend door uit te gaan van het aantal klanten aan het begin en aan het einde van dat jaar. Dus in jaar 1 zijn er gemiddeld $800 + 560 / 2 = 680$ klanten. De CLV is aan het einde van jaar 5 in totaal €495.358 (afgerond). De toename van de CLV neemt bij 70% retentie razendsnel af per jaar. Om de CLV in stand te houden of te laten groeien zijn bij deze 'lage' retentie veel nieuwe klanten nodig en daarvoor is een groot budget voor acquisitie nodig.

Factoren:	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Aantal klanten (aan begin van het jaar)	800	560	392	274	192
Retentiepercentage	70	70	70	70	0
Gemiddeld aantal klanten per jaar	680	476	333	233	163
Gemiddelde winst per klant in €	300	300	300	300	300
Totale winst in €	204.000	142.800	99.990	69.990	48.900
Rendementsfactor: 6%	1,06	$1,06^2=1,1236$	$1,06^3=1,191$	1,262	1,338
CLV per jaar in €	192.453	127.091	83.879	55.388	36.547
Cumulatieve CLV in €	192.453	319.544	403.423	458.811	495.358

Tabel 1. Berekening van de customer lifetime value

Verfijningen van voorgaande berekening zijn uiteraard mogelijk. Indien u nieuwe klanten krijgt via mond-tot-mondreclame door huidige trouwe klanten, moet u rekeninghouden met de z.g. 'referral rate'. Als bijvoorbeeld 100 van uw bestaande klanten gemiddeld zeven nieuwe klanten per jaar aanbrengen is de *referral rate* 7%. Verdere verfijning is mogelijk als we de berekening uitvoeren voor klantgroepen uit het klantenbestand, bijv. grote, middelgrote en kleine klanten; de resultaten verschillen sterk per klantengroep.

Hierop moet de salesmanager zijn verkoopteam aansturen.

Progressieve toename winstgevendheid

Ook hier geldt: hoe hoger de retentie des te hoger de CLV. Tabel 2. laat zien dat de loyaliteit cruciaal is voor de CLV. Hierbij is uitgegaan van verschillende klantretenties: 90% - 50%. De (totale) cash flow is steeds op €100 per jaar gehouden. De totale CLV is ná 20 jaar gegeven, en de aandelen voor de jaren 1-5, 6-10 en 11-20. Het gewenste rendement bedraagt 12%.

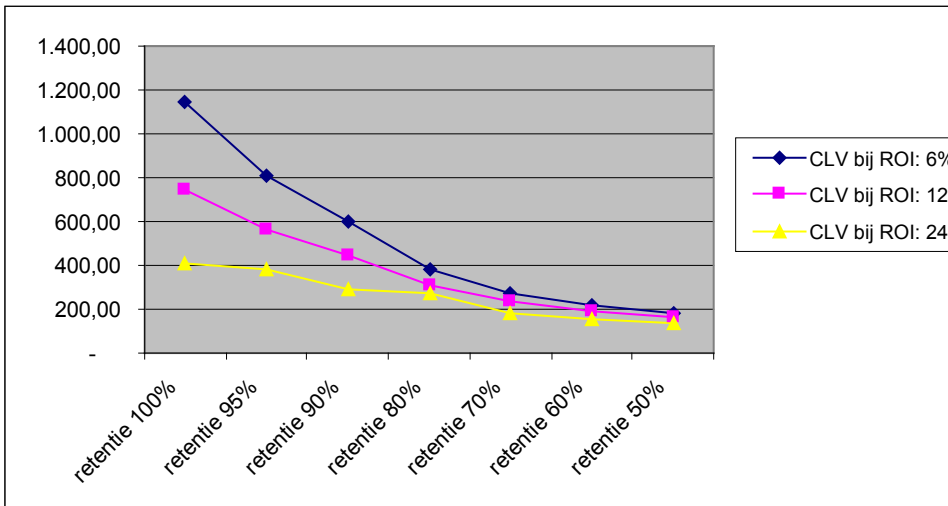
Klantretentie	CLV ná 20 jaar	Aandeel CLV (%) in jaren 1-5	Aandeel CLV (%) in jaren 6-10	Aandeel CLV (%) in jaren 11-20
90%	€448,82	67,3	22,6	10,1
80%	€312,13	81,5	15,2	3,3
70%	€238,07	90,5	8,6	0,9
60%	€192,31	95,6	4,2	0,2
50%	€161,32	98,2	1,74	0,06

Tabel 2, CLV bij verschillende klantretenties

Tabel 2 geeft aanleiding tot de volgende *opmerkelijke* conclusies, zoals:

- De retentie heeft een grote 'progressieve' invloed op de CLV. Het verschil in CLV tussen 90 - 80% is bijna 1,45 keer, tussen 80-70% ruim 1,3 keer en tussen 60 – 50% bijna 1,2 keer.
- Bij een retentie van 50% wordt er nauwelijks nog klantwaarde toegevoegd, slechts €161,31 – 100,00 = €61,31. Bij een retentie van 90% is de waardetoevoeging €448,82 - 100,00 = €348,82.
- Bij een retentie van 80% en lager wordt ná 10 jaar nauwelijks nog CLV toegevoegd.

Worden de rendementseisen hoger dan dalen de CLV's. De risico's van het zakendoen – zoals politiek instabiel land, concurrerende markten of technologieën met een korte levenscyclus - is dusdanig hoog, dat de eigenaren daarvoor een hoge jaarlijkse vergoeding willen zien. In figuur 2 zijn bij verschillende rendementen en retenties de CLV berekend.



Figuur 2. CLV bij verschillende klantretenties en rendementen (ROI's)

Simpele wijze van berekenen

De berekening van de CLV, bij bepaalde retenties en rendementpercentages staan bij marketing- en salesmanagers bekend als 'complex' en worden daarom niet uitgevoerd. Dat is ook zo, er moeten dan berekeningen in excel worden uitgevoerd. Bij de nieuwe totaal herziene en klantvriendelijke uitgave van het bekende boek Salesmanagement, van Rustenburg en Steenbeek, dat medio 2012 bij Noordhoff verschijnt, is de basis voor excelberekeningen van de CLV op de website toegevoegd. De verkoopmanager kan dan gemakkelijk 'what if' berekeningen maken. Voor commerciële managers is echter ook een eenvoudiger methode beschikbaar, waarmee hij de CLV op de achterkant van een 'sigarendoos' kan berekenen. De methode is in het onderstaande kader kort beschreven.

De CLV is gemakkelijk door de salesmanager te berekenen.

In het "boek Managing Customer as Investments: the Strategic Value of Customers in the long run" hebben Gupta e.a. hiertoe de eerste stap gezet. Hun formule is echter verre van nauwkeurig.

*De verbeterde formule voor de berekening van de **CLV = cash flow x [1 / (1 + i - r)]** is bij een retentie van 50-85% behoorlijk nauwkeurig.*

r = retentie-% (bijv. 80% of 0,8), i = discount % (bijv. 12% of 0,12), cashflow = €100 per jaar. De formule: 1 / (1 + i - r) wordt de 'multiplier' genoemd. We gaan uit van 20 jaar.

Bij 50% retentie is de toegevoegde CLV: €100 x [1 / (1 + 0,12 - 0,5)] ≈ €161,29.

Bij 80% retentie is de toegevoegde CLV: €100 x [1 / (1 + 0,12 - 0,8)] ≈ €312,50.

Kleine veranderingen in de klantretentie hebben grote invloed op de CLV. Elke procent verhoging laat de CLV met minstens 3 % toenemen. Het CLV-verschil tussen 80 en 81% retentie is 3,23%. De CLV bij 81% is namelijk: €100 x [1 / (1 + 0,12 - 0,81)] ≈ €322,58. Het verschil in CLV tussen 90 en 91% retentie is al bijna 4,8%.

De klantretentie is een belangrijke performance-indicator voor de onderneming en Verkoop. Dit is een zaak van het ondernemingmanagement: de boardroom, tijdens MT-bijeenkomsten en zeker een vast issue voor de verkoopleider.

Cijfermatig heb ik aangetoond dat klantretentie een cruciale factor is voor de winstgevendheid. Hoe die klantretentie omhoog kan vraagt om creativiteit van de verkoopleider en het verkoopteam.

Rustenburg, Gb., Gerbrand, trainer, consultant & schrijver van Marketing- & Sales-boeken, Rustenburg Consultancy, www.ruscon.nl, info@ruscon.nl.