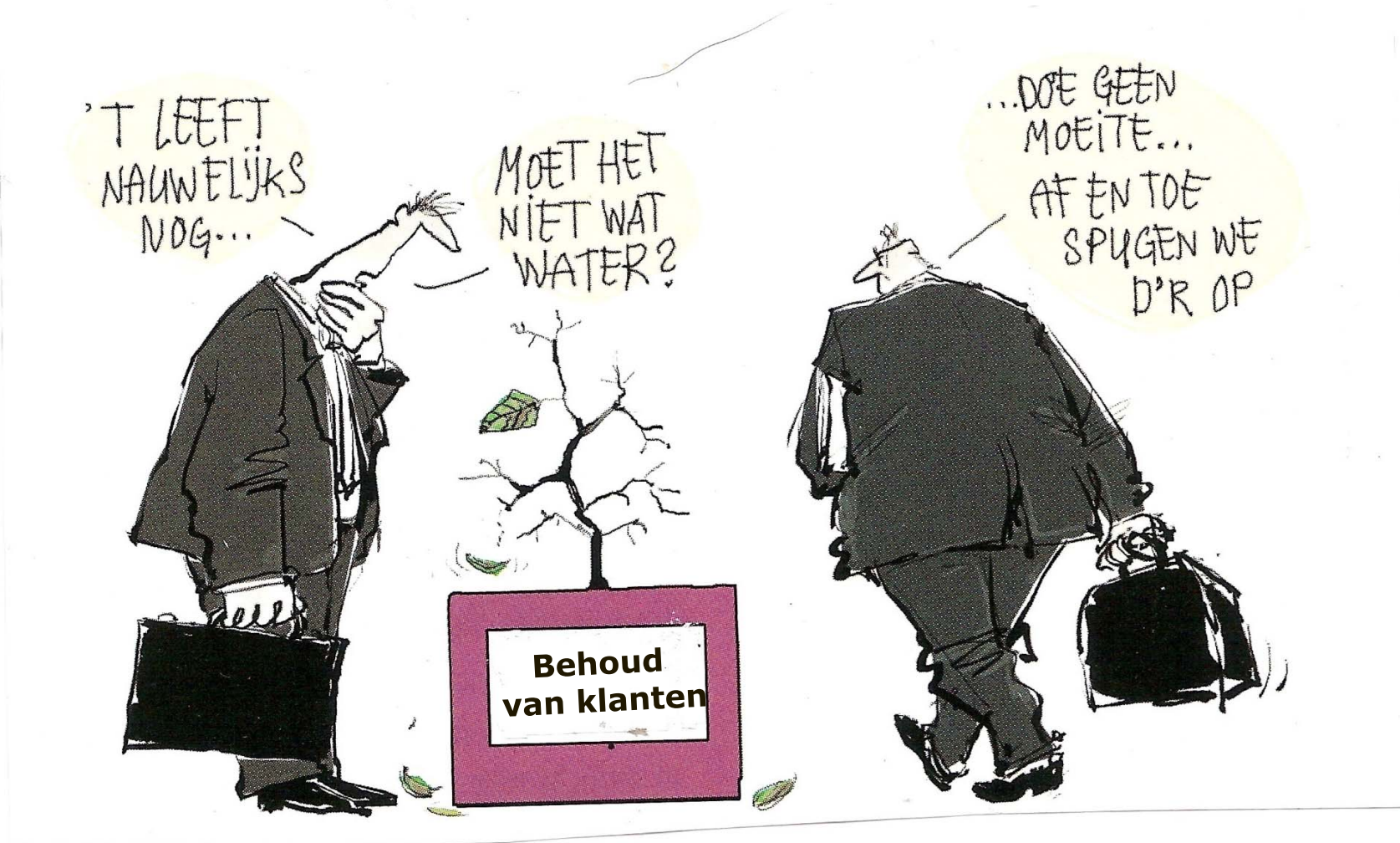


Retentie van klanten, in tijden van recessie

TCD Utrecht, 21 april 2009
Martine Ferment

martine@fermentmanagement.nl

Het retentiebeleid in uw organisatie????



Agenda

- Even voorstellen
- Is retentie belangrijk?
- Het oude marketing denken rondom retentie
- Tijd voor iets nieuws > tijd voor recessie
- De waarde van Zeer Tevreden Klanten

Even voorstellen



Martine Ferment

- **17 jaar Customer Contact Center ervaring:**
 - Call Center Manager, KPN in Amsterdam (92-96)
 - Call Center Practice Leader, E&Y in Utrecht (96-2000)
 - Director Customer Service Europe, Amazon.com in Den Haag (2000-2001)
 - Directeur Customer Service Vodafone in Maastricht (2003-2006)
 - COO, Wehkamp (2007-2008)
 - Chief Service Officer a.i, Ziggo (heden)
 - Directeur Ferment Management (2001-heden)

- **Neventaken:**
 - Jurylid NCCA
 - Docent (post)HBO en MBA Contact Center Management
 - Professor University of Phoenix (MBA)
 - Vice-voorzitter VCN
 - Ambassadeur NCCBP
 - Auteur: artikelen, interviews
 - Congressen: NI en buitenland
 - Student: PHD (University of Phoenix)

Kenmerken van klanten

- **Zeer tevreden klanten:**
 - Blijven langer trouw.
 - Kopen meer.
 - Worden ambassadeur van de onderneming.

- **Gemiddeld 20 procent van de klanten zorgen voor 80 procent van de omzet.**

- **Het grootste deel van de omzet (soms meer dan 90 procent) is afkomstig van bestaande klanten.**

- **De frequentie van herhalingsaankopen bij heel tevreden klanten is veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten.**



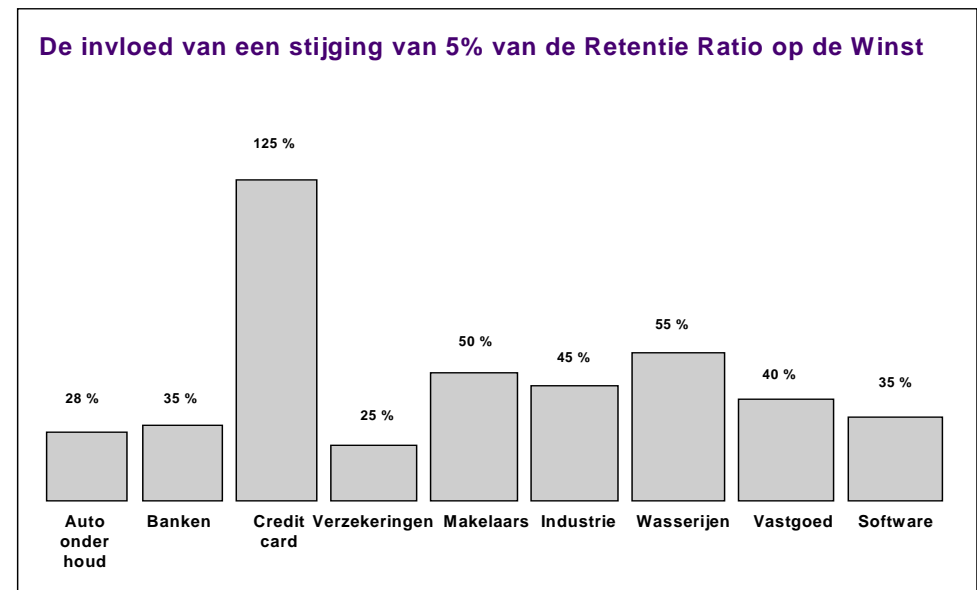
Is retentie belangrijk?

- **“The cost of acquiring a new customer is 5 to 10 times the cost of retaining an organization’s best customers” -- McKinsey & Company.**
- **“It costs companies roughly 100 times more to win back a disgruntled customer who leaves --- McKinsey & Company.**
- **“Reducing customer defections 5% boosts profits 25% to 85%”—Reichheld and Sasser, Harvard University.**
- **“On average, U.S. corporations lose half their customers in five years”—Fredereich F. Reichheld, Harvard University.**
- **“60% of customers who defect describe themselves as satisfied in customer surveys”, Harvard University.**

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: CRM in de Praktijk



Source: Bain & Co.

“Een teleurgestelde klant krijg je met geen 10 paarden terug”



- **Citaat: Ed Peelen**

Wat zegt de klant eigenlijk zelf?

■ 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.
 - *HUH????? Wat doen wij verkeerd???*

Bron: CRM in de Praktijk

Wat zegt het call center?

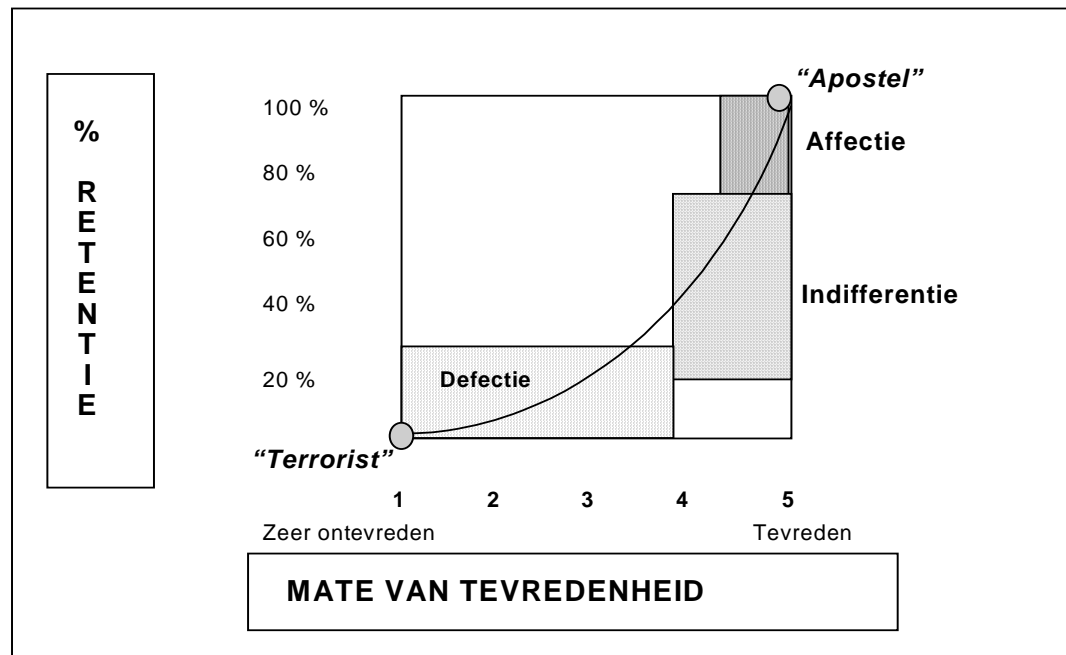
- Als je inspeelt op wensen en behoeften van klanten, vergroot je de klanttevredenheid.
- Alleen *bijzonder tevreden* klanten blijven trouw, en alleen *zeer ontevreden* klanten lopen weg.
- Klanten zoeken altijd naar nog goedkopere producten of nog betere dienstverlening, ook als ze zeggen dat zij tevreden zijn.
- Maar wij hebben geen geld genoeg om klanten echt tevreden te maken.

Wat zegt de marketeer?

- **Marktonderzoek: tevreden klanten zeggen dat zij het betreffende product vaker gaan aanschaffen**
- **Maar in werkelijkheid doen ze dat niet!!!!**
- **Bij de gewone 'tevreden' klanten, is het onduidelijk hoe het koopgedrag en de band met uw onderneming zich ontwikkelen.**
- **Veel andere factoren spelen hierbij een rol zoals de beschikbaarheid van het product en de prijs.**

Klanttevredenheid in relatie tot retentie

Invloed van klanttevredenheid



Source: Harvard Business School

Wees dus bevreesd voor de Paradox.....

.....Zijn tevreden klanten ook altijd trouwe klanten?

NEE, dat is lang niet altijd het geval.

- Deze tegenstrijdigheid tussen klanttevredenheid en klantbehoud is al jaren uitgebreid onderzocht.
- Kortom, klanttevredenheid is slechts een grove indicatie voor de mate van klantentrouw.

Wat betekent retentie in de marketing mix?

Allocatie van Resources

De allocatie van resources voor commerciële activiteiten in relatie tot de levenscyclus van de organisatie



Source: Universidad de Navarra

Hoe is bij u het OPEX-geld verdeeld?

- Acquisitie ... %
- Satisfactie %
- Retentie %



Retentie-beleid al jaren een stiefkind van de marketeer

- “ We krijgen de business case niet rond”
- “ Onze retentie-aanbiedingen slaan niet genoeg aan”
- “Het is goedkoper om acquisitie te doen dan retentie”
- En meer van dit soort onzin!!!!!!!!!!!!

Wat gebeurt er op dit moment?

- **Het aantal contacten blijft de komende jaren doorgroeien.**
- **Problemen in de huidige organisatie:**
 - Slechte performance naar klanten (fulfillment en opvolging, maken afspraken niet waar).
 - Teveel aandacht voor techniek en informatiesystemen. Morgan Stanley: overbesteding in de laatste twee jaar in technologie is \$130 miljard. Organisaties hebben nieuwe technologie te snel omarmd. Deze technologie heeft niet altijd gebracht wat ervan werd verwacht.
 - Service is eiland in de organisatie, op het gebied van mensen, technologie en processen.
- **Marges staan flink onder druk. Managers moeten budgetten reduceren en performance vergroten: “do more with less”**

Het lijkt of het nooit goed genoeg is!



“That’s our new mission statement.”

Het oude marketing denken versus het nieuwe relatie-denken

■ Traditionele organisatie

- Aandacht voor homogene groepen klanten
- Wil nieuwe klanten werven, vooral zwevende klanten
- Gebruiken nieuwe producten, aanbiedingen en aansprekende merken
- Doel = klantaantallen en winst

■ Relatiegerichte organisatie

- Inspanning om de relatie voor zich te winnen
- Verdiepen in de wensen en behoeften van de klant
- Kijken naar onzekerheden die een klant voelt
- Doel = life time value

Retentie als echte driver van sales

- **Klantenbinding betekent klantondersteuning mét klantloyaliteit.**

- **Nieuwe theorieën in ons vak.**
 - Customer journeys...
 - Memorable experiences...
 - Customer loyalty...

Hoe zit dat dan?

- **Customer Journey: ervaar de emoties van uw klant.**
- **Als u weet wat uw klanten ervaren en voelen, dan weet u ook waar de juiste verbeteringen zitten om de Net Promoter Score (NPS) te verhogen, omzet te laten groeien en kosten te besparen.**
- **Je kijkt dus naar de basis van klantgedrag, namelijk emoties.**
- **En probeert dit via *memorable experiences* blijvend te beïnvloeden.**

Het model waar ik in geloof: Attract, Satisfy and Retain

- Klanten evalueren en bepalen hun relatie met de organisatie met elke nieuwe interactie, van een order tot informatievragen tot het leveren van de dienst
- Het enige doel is om ervoor te zorgen dat elke interactie een positief effect heeft
- Een negatieve ervaring laat een klant besluiten om te vertrekken, hetgeen resulteert in een significant groot toekomstig verlies van omzet
- Dat is waarom wij continue een excellente prestatie moeten leveren om zodoende winstgevende relaties op te bouwen met klanten

Excellente Service

- Als je klanten netjes en goed te woord staat, scoren ze tussen een 7,1 en 7,4 op een 10-punt schaal.
- Dat is goede, vriendelijke service en heb je de organisatie onder controle, maar het is niet bijzonder, speciaal en anders dan anderen
- Wat zou er nou gebeuren als je naar een **Excellente organisatie** gaat?
 - Heel tevreden klanten (een 8 en hoger).
 - Excellente agents.
 - Excellente managers.



Hoe werkt dit?

- Wij hebben in 2002 reeds een methode ontwikkeld om snel naar een niveau ktv 8 te gaan: **de Pit Stop**.
- Is geïmplementeerd bij een aantal toonaangevende organisaties en het werkt!
- Veldonderzoek bij 5 bedrijven tegelijkertijd (6 maanden) en vergelijken met een controle groep laten positieve resultaten zien:
 - Afname weglopen van klanten.
 - Meer omzet per klant.
 - Kostenbesparingen in de contact center operatie.
 - Kostenbesparingen binnen de gehele organisatie.
- Wat is een zeer tevreden klant u waard?



De 5 waarden van EXCELLENTE SERVICE

- **Behandel mij met respect** – Elke klant is de meest belangrijke klant.
- **Ken mij** – Maak de interactie persoonlijk en vermijd dooddoeners, scripts en stereotypen.
- **Ken je vak en let op mij** – Bepaal wat de klant exact wil en lever dit. Beschik over voldoende kennis en vaardigheden om de klant echt te helpen.
- **Laat merken, dat je om me geeft** – Heb een positieve, service gerichte en ondersteunende houding naar de klant.
- **Wees mijn advocaat** – Sta en blijf aan de kant van de klant staan!

Memorable experiences

- **Hoge klanttevredenheid**
 - Je krijgt iets "HEEL SPECIAALS, DAT JE DE REST VAN JE LEVEN HERINNERT".
- **Hoge medewerkers tevredenheid**
 - Echte AGENT EMPOWERMENT.
- **Hoge efficiency en effectiviteit**
 - Procedures die niet RIGIDE zijn, TOEPASBAAR VOOR ELKE KLANT EN OP ELK MOMENT. Procedures die niet werken, worden GEËSCALEERD naar het management, ZODAT ER IETS VERANDERT.
- **Hoog niveau van management**
 - Teamcoach heeft zijn FOCUS OP DE KLANT.

En in een recessie?



Conclusie: twee redenen om retentie actief te bedrijven

- **Het is sowieso lucratief:**
 - Als je het goed doet
 - En de juiste fondsen vrijmaakt
 - En het goed berekent



- **En er is een recessie, dus ´normale´ budgetten krimpen snel.**
- **Je moet iets anders verzinnen wat omzet en continuïteit brengt, anders gaat het mis.**



Wat te doen?

1. Je moet constant streven naar *zeer tevreden* klanten.
2. Je moet constant streven naar geen *zeer ontevreden* klanten.
3. Je moet de middenmoot klanten upgraden. De grootste winst is te behalen bij de klanten die in het gebied van indifferentie vallen.
4. Je moet structureel de klanttevredenheid meten als basis voor een klantgerichte organisatie en meer klantbehoud.

En hoe doe je dat nu goed?

■ Uitvoeren van excellente klantretentie:

1. Definieer wat klantretentie betekent voor jouw business, markt en industrie.
2. Meet klantretentie op een goede manier.
3. Identificeer waarom je klanten weggaan, waarom bepaalde klanten zeer tevreden zijn en waarom het grootste deel van de klanten onverschillig is.
4. Fix de issues waarom klanten weglopen.
5. Voer een beleid in om zeer tevreden klanten te belonen en om onverschillige klanten *zeer tevreden* te maken.

En wat kom je tegen op je weg?



En wat kom je tegen op je weg?

- Het besef dat het behouden van klanten een pure noodzaak van overleven vormt is de eerste belangrijkste stap die gezet moet worden.
- Dit besef opent de weg naar een succesvolle retentie-aanpak.
- Dan kunnen alle hindernissen uit de weg geruimd worden.
- Er bestaat immers een grote afstand tussen het willen verminderen en het effectief doen verminderen van klanten die het bedrijf verlaten omdat ze in zee willen gaan met één van de concurrenten.

Het hele retentietraject vereist

- **Bedrijfsexpertise.**
- **Bedrijfsbreed commitment.**
- **Analytisch verantwoorde benadering.**



Succesvolle retentie middels het creëren van zeer tevreden klanten is een co-productie....

-tussen marketing en customer service
- Jemig, hoe doe je dat?

De call center politiestaat



De marketing-vrijstaat



De democratie/samenwerking als oplossing



De democratie/samenwerking als oplossing



Bedankt voor uw aandacht!

TCD Utrecht, 21 april 2009
Martine Ferment

martine@fermentmanagement.nl
www.fermentmanagement.nl