

Klantwinstgevendheid meten en monitoren

De manier waarop organisaties klantrelaties managen is bepalend voor hun succes. En ook voor klantrelatiemanagement geldt: wat niet gemeten wordt, wordt niet (of nauwelijks) gemanaged. Toch worden de financiële kanten van klantrelatiemanagement onvoldoende gemeten. Waarom is dat? Welke ontwikkelingen zijn er gaande op gebied van het meten van klantwinstgevendheid? En hoe kan een organisatie het best zijn CRM-control inrichten?

ERIC DE HAAN EN FRED LANGERAK

ILLUSTRATIE: LEON MUSSCHE



Net als andere afdelingen binnen organisaties die lang weerstand hebben geboden aan accountability is de marketingafdeling steeds nadrukkelijker in het rendementsblikveld gekomen van het topmanagement. Bij marketeers stond het kwantificeren van de financiële uitkomsten van hun marketinginspanningen niet bepaald bovenaan hun agenda. Maar in 2002 bestempelde het Marketing Science Institute (MSI) het meten van marketingproductiviteit en return on marketing tot topprioriteit van onderzoek. Ook in 2004, en opnieuw in 2006, stond marketingproductiviteit hoog op de onderzoeksagenda van dit leidende overlegorgaan in de Verenigde Staten tussen marketingwetenschap en -praktijk. Er zijn dan ook aanzienlijke krachten aan het werk die het belang van het meten van marketingproductiviteit onderschrijven en versterken.

Marketingproductiviteit steeds belangrijker

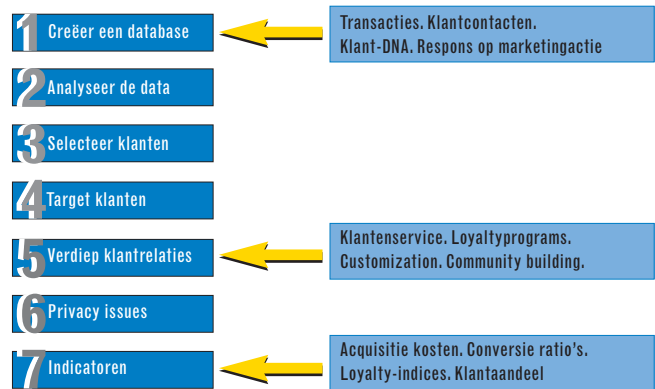
Allereerst wordt marketing steeds nadrukkelijker als een investering beschouwd en niet als kosten. Traditioneel werden marketingkosten gekenmerkt als korte-termijnguitgaven. Deze uitgaven gingen omhoog als de financiën dat toelieten en werden verlaagd in tijden van krapte. Langzamerhand dringt het besef door dat als marketinguitgaven als investeringen worden beschouwd, deze investeringen kunnen worden gerelateerd aan andere bedrijfsactiva. Alleen dan kan marketing een strategische rol binnen de organisatie gaan spelen. Dit veronderstelt niet alleen dat verschillende marketingindicatoren, zoals naamsbekendheid, klanttevredenheid en retentie worden gemeten, maar ook dat deze worden gerelateerd aan en uitgedrukt in financiële rendementsindicatoren.

Ten tweede zijn financiële managers in toenemende mate ontevreden over de geijkte methoden om de productiviteit van marketing te meten. Huidige methoden bieden vaak een historische perspectief met weinig voorspellende waarde. Ook worden de ontastbare activa zoals emotional credit, vertrouwen, goodwill, merkwaarde, commitment en klantenloyaliteit niet meegenomen in de metingen, terwijl die steeds vaker een aanzienlijk deel van de totale marktwaarde van de organisatie vertegenwoordigen. Bovendien zijn de gehanteerde indicatoren in de regel absolute indicatoren en dus niet gerelateerd aan prestaties in de competitieve omgeving. Een derde kracht die het meten van de return on marketing aanjaagt is de beschikbaarheid van ict-technologie: ERP-, CRM- en ECR-systemen. Zo biedt een standaard CRM-systeem managers al volop mogelijkheden om de in het systeem aanwezige indicatoren te gebruiken om de marketingproductiviteit te meten.

Deze drie stuwende krachten dwingen managers om hun marketingproductiviteit beter te meten, te monitoren en te besturen. Hiervoor zijn meetcriteria nodig die de ontastbare marketingactiva kwantificeren, die van voorspellende waarde zijn, die de mogelijkheid in zich bergen om data tot op microniveau te integreren, vergelijkingen met concurrenten te trekken en de bijdrage van de marketinginvesteringen aan de financiële resultaten zichtbaar te maken.

Waarom lukt het niet?

Als de werking van het klantrelatiemanagement, en daarmee de marketingproductiviteit, van eminent belang is voor het



Basiscomponenten van een CRM-systeem (Winer, 2001)

succes van een organisatie, waarom zijn organisaties dan maar moeilijk in staat de meetbaarheid ervan te organiseren? Uit onderzoek naar initiatieven om de marketingproductiviteit te meten komen verschillende barrières naar voren. Vaak missen de initiatieven adequate support van senior management. Ook werkt men niet vanuit een crossfunctioneel perspectief, waardoor niet de juiste informatie op tafel komt. Bovendien worden de ware behoeften van marketing en financiën niet gediend met de analyses. Dikwijls blijven pogingen om te komen tot het meten en monitoren van klantwinstgevendheid steken in projecten gerelateerd aan geïsoleerde klantloyaliteitsprogramma's. Ze worden dus vooral als een losstaand project gezien in plaats van als een geïntegreerd marketingproces.

De toekomst van marketingproductiviteit

Als we vooruit kijken naar hoe het meten en monitoren van marketingproductiviteit verbeterd kan worden, zien we een zevental ontwikkelingen die de weg wijzen.

1 Van niet-financieel naar financieel meten

Voor een beter begrip en strategische inbedding binnen de organisatie zal ook marketing de taal van geld moeten gaan spreken. Het management zal marketinginspanningen meer en meer in termen van investeringen en financiële impact moeten beschouwen. De ogenschijnlijk zachte marketing zal zich als serieuze discipline moeten bewijzen met harde resultaten.

2 Van terugkijken naar vooruit kijken

Een fundamentele uitdaging van meten. Hoe creëer je indicatoren die meer zijn dan een projectie van resultaten uit het verleden, gecorrigeerd met een inflatiefactor? Bij zulke voorspellende indicatoren worden externe factoren zoals competitieve dynamiek en marktturbulentie en interne initiatieven zoals productintroductions van invloed.

3 Van korte termijn naar lange termijn

Al veel langer is bekend dat marketinginspanningen niet alleen korte-termijnverkoop-effecten hebben, maar ook lange-termijneffecten op bijvoorbeeld de merkwaarde en de waarde van het klantenbestand. Daarom is een lange-termijnperspectief noodzakelijk. Daarbij is de uitdaging om de horizon zo lang mogelijk te maken en daarbij de juiste aandelen en de juiste schattingen te doen.

4 Van macro naar micro

Marketingdata is te lang beheerst door gemiddelden en door data die niet zijn toegespitst op verschillende klantsegmenten. Fijnmazigheid van marketingdata is noodzakelijk om op klantsegmentniveau of zelfs op individueel klantniveau zicht te hebben op rendement.

5 Van geïsoleerd naar geïntegreerd

De marketingindicatoren waarop wordt gemeten zullen moeten worden gekoppeld aan bottom-line financiële resultaten op organisatieniveau. Door de gevolgen van marketinginvesteringen integraal te meten zal marketing doorbreken tot een terrein waarin sturen op rendement en kosten centraal staat.

6 Van absoluut naar relatie

Organisaties opereren niet in een vacuüm. Daarom is het van belang om marketingprestaties te relateren aan die van concurrenten die in dezelfde product-marktcombinaties opereren. Ofschoon het niet eenvoudig is om dergelijke concurrentiedata te verzamelen, bieden diepgaande benchmarkstudies dikwijls houvast.

7 Van subjectief naar objectief

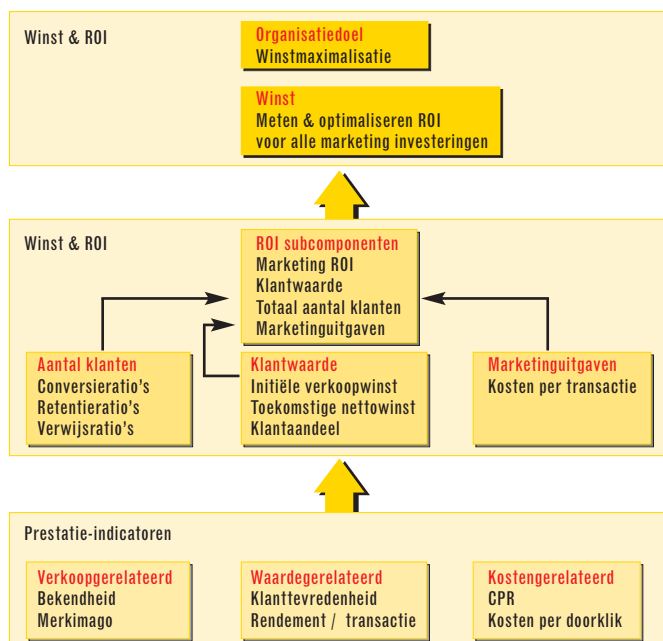
De prestaties op objectieve producteigenschappen in relatie tot die van concurrenten zijn een belangrijke aanjager van klantpercepties. Bovendien worden deze percepties door de informatiekraft van internet niet alleen belangrijker, maar ook in toenemende mate geobjectiveerd. Dit vereist dat organisaties hun prestaties op deze attributen gaan meten en monitoren. Hieronder vallen niet alleen de productattributen, maar het hele spectrum van product-, service- en relatieattributen, waaronder productkwaliteit, servicekwaliteit en klantbeleving.

Monitormodel voor marketingproductiviteit

Hoe kunt u marketingproductiviteit nu meten? Voorop staat dat rendement op het geïnvesteerde vermogen de meest kritische indicator is van marketingproductiviteit. Deze wordt het best samengesteld uit de volgende drie componenten:

- customer lifetime value (CLV): de netto contante waarde van de huidige en toekomstige opbrengsten van een klant, minus alle kosten om deze klant te werven en te bedienen gedurende de klantlevenscyclus. De ROI verbetert als de CLV omhoog gaat;
- totaal aantal klanten: het aantal geworven en behouden klanten als gevolg van de marketinginvesteringen. De ROI verbetert zolang de CLV per klant groter is dan de investering per klant;
- marketinguitgaven: de totale marketinginvesteringen. De ROI verbetert als de investeringen dalen.

Daarnaast zijn verkoop-, klant- en kostengerelateerde prestatie-indicatoren belangrijk om vast stellen hoe het rendement op de marketinginvesteringen precies tot stand komt. Het verband tussen het rendement op het eigen vermogen, de drie marketingcomponenten en de onderliggende prestatie-indicatoren worden in het onderstaande model geïntegreerd.



Marketing monitor hiërarchie, Lenskold (2002)

Werken aan CRM-control; hoe?

Er is op dit moment geen integraal model om de marketingproductiviteit te meten dat voldoet aan alle moderne eisen die finance & control stellen. Ons advies is om de genoemde meetcriteria te gebruiken, op alle drie de niveaus. Daardoor speelt u in op de zeven geschetste ontwikkelingen. Belangrijke voorwaarde bij toepassing van dit model is wel dat de organisatie, de managers en medewerkers, uitgerust maar vooral gemotiveerd moeten zijn om de noodzakelijke marketingdata vast te leggen. Hierbij is de uitdaging om de van nature weinig controledriftige marketeers vertrouwd te maken met het werken met financiële data en hen zo te helpen hun marketinginspanningen effectiever te laten zijn. Hieruit volgt ook dat het werken aan marketingcontrole vooral ook een kwestie is van samenwerken. Het is niet iets van de marketingafdeling of van de financiële afdeling. De crux is dat beide zowel hun eigen als het organisatorische belang ervan inzien en daaruit hun motivatie putten om tot een krachtige samenwerking te komen. Hoe meer managers erin slagen daaraan te voldoen, hoe zichtbaarder marketing in de boardroom zal worden en hoe eenvoudiger marketing zijn strategische rol binnen het organisatiebeleid kan invullen. **C**

Bronnen

- Seggie, S.H. et al (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- Lenskold, J.D. (2004). Customer-centric Marketing ROI. *Marketing Management*, January-February: 26-31.
- Ambler, T. et al (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metric selection. *Journal of Marketing Management*, 20: 475-498.
- Lenskold, J.D. (2002). Marketing ROI: Playing to win. *Marketing Management*, May-June: 31-34.
- Winer, R.S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4):89-107.