



university of
 groningen
 Customer Insights Center



12/23/2007

Mythes van CRM

CRM Association.NL 19 december 2007

Prof.dr. Janny Hoekstra

Customer Insights Center

Hoogleraar Direct Marketing vanwege de Circle for
Customer Knowledge



Mythe

- › “Praatje zonder grond”
- › “Als juist aanvaarde maar ongefundeerde voorstelling omtrent een persoon, zaak of toedracht”

Bron: Van Dale (1999)



Mythe of waarheid?

Hoe loyaler de klant,
hoe winstgevender de klant



**university of
 groningen**
 Customer Insights Center



12/23/2007

Mythe





Klantwaarde: hoe het begon

Tom Peters (1988)

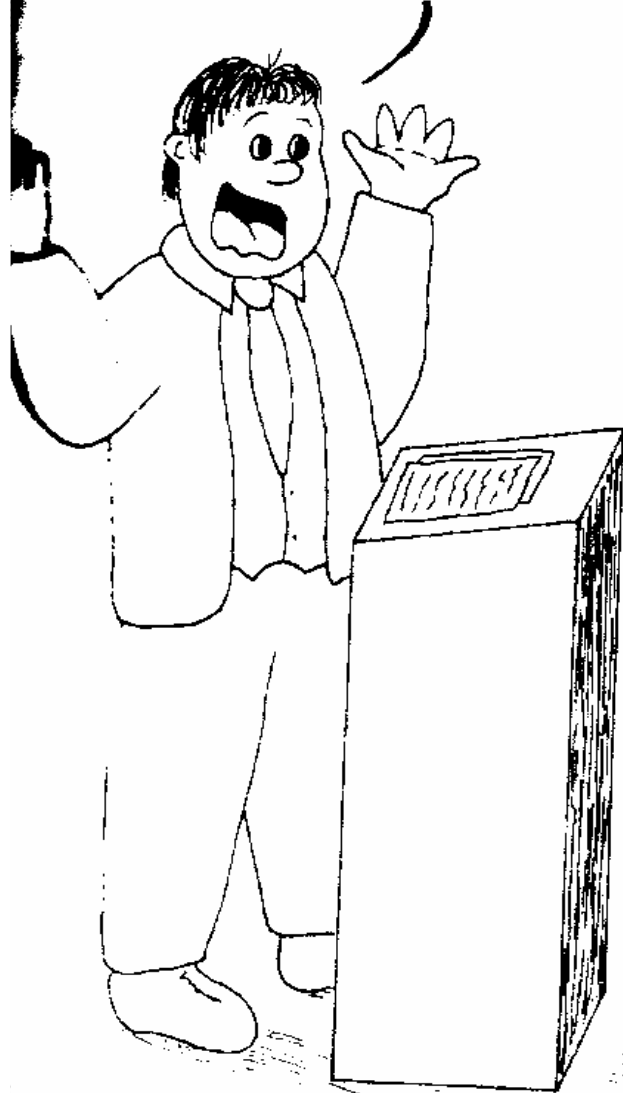
“The customer is an appreciating asset”

Veronderstel: transacties van € 1.500 per maand

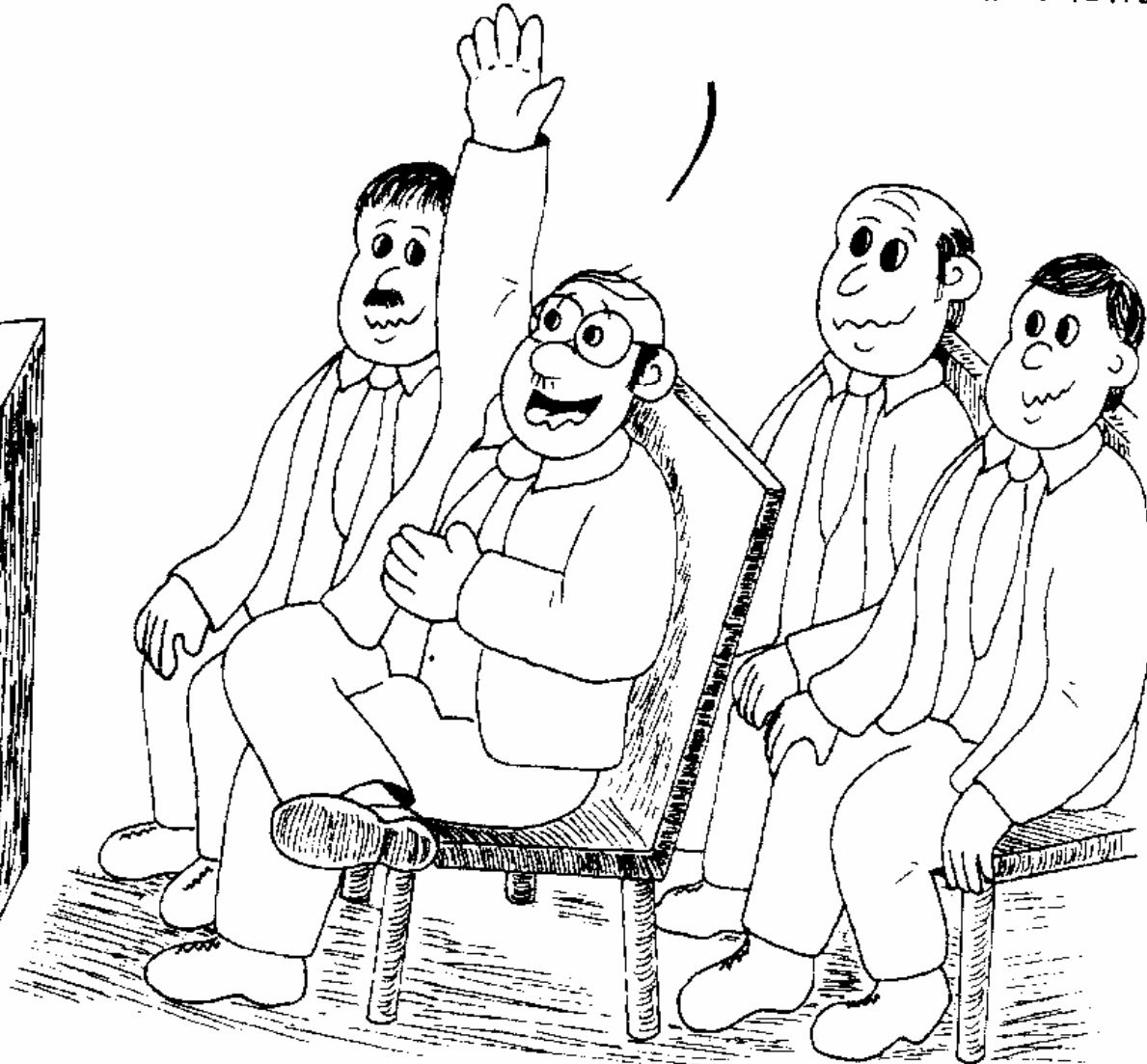
De waarde van deze klant kan € 360.000 bedragen:



It's not enough to provide
good service to our customers,
we need to have relationships.



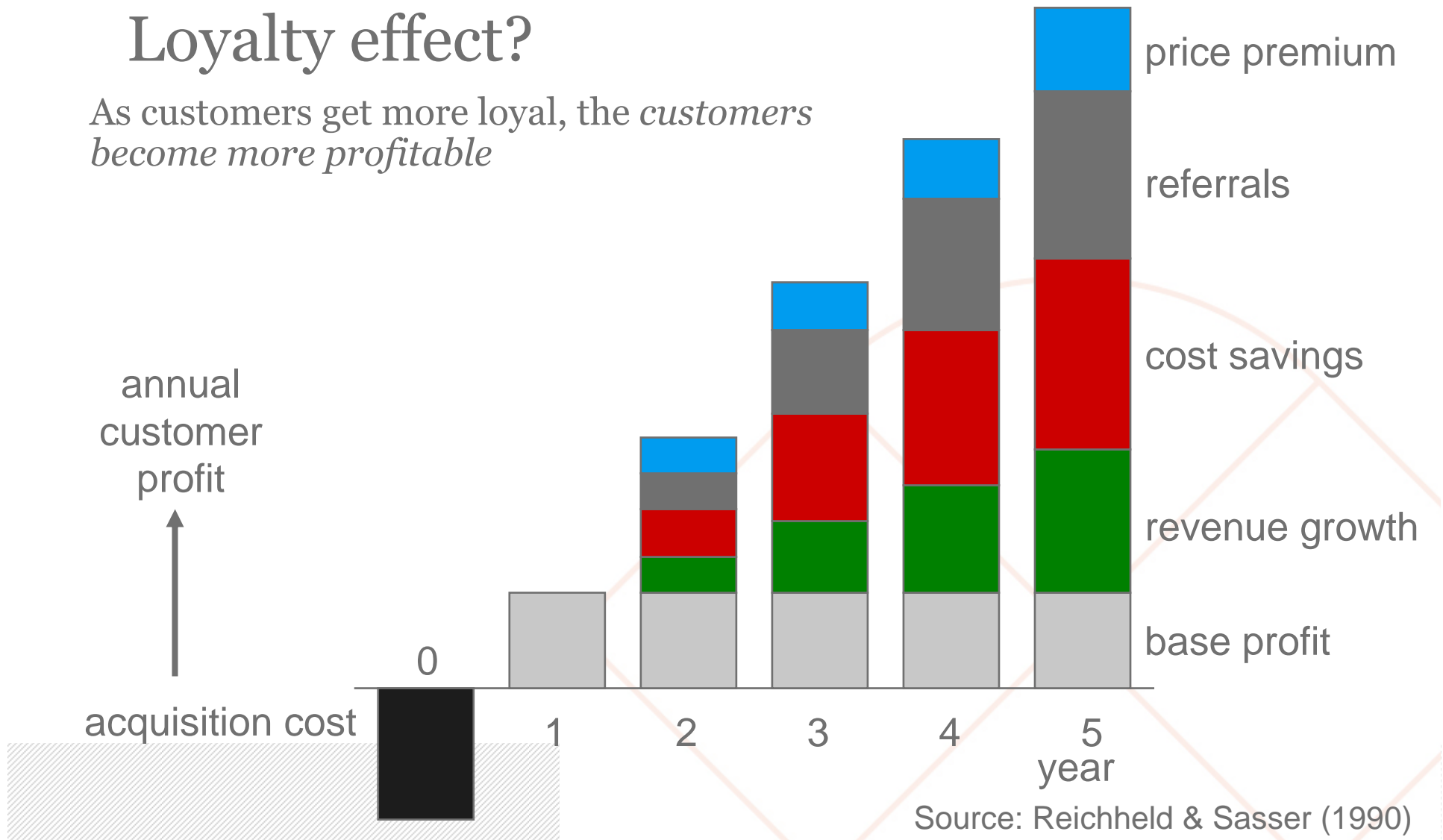
I don't think that's a good
idea. None of my relationships have
ever lasted more than six months.





Loyalty effect?

As customers get more loyal, the *customers become more profitable*



Source: Reichheld & Sasser (1990)



Klantentrouw en winst: inzichten uit de 1990's

- › Dus, de boodschap uit de 1990's, die nog steeds wordt verteld is:
 - Streef naar hogere retentie, want
 - Hogere retentie leidt tot grotere winstgevendheid



Maar ...

- › Moet iedere klant worden vastgehouden???
- › Of:
 - Is *elke* loyale klant goedkoper te bedienen?
 - Betaalt *elke* loyale klant meer?
 - Is *elke* loyale klant een goede ambassadeur?

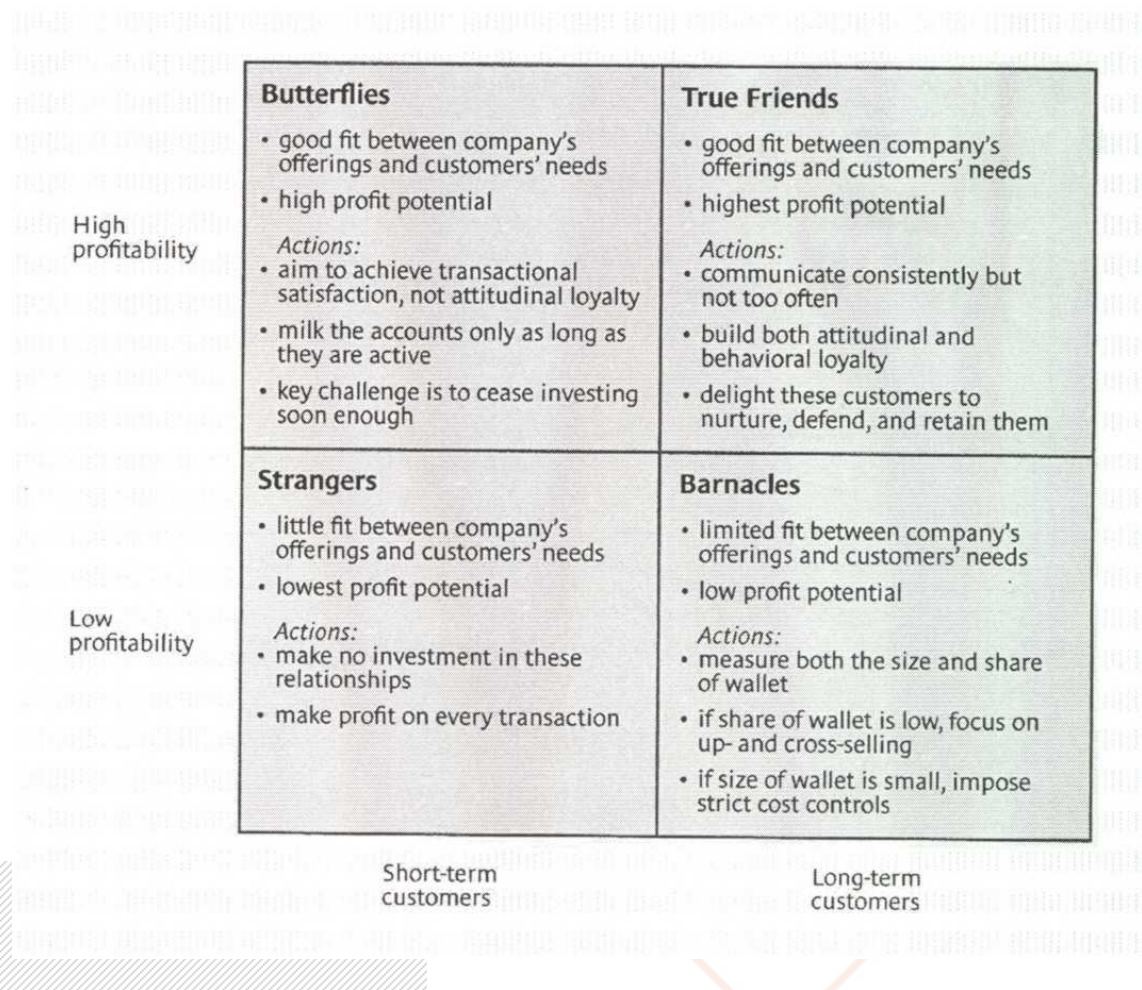


*Niet alle markten zijn geschikt voor
het bouwen van sterke relaties*





Customer differentiation



Source:
 Reinartz &
 Kumar, 2002



Vrij naar Herman Finkers

- › ~~Romantiek~~ Loyaliteit is mooi, maar het moet wel betaalbaar blijven





Mythe of waarheid?

Hoe tevredener de klant,
hoe trouwer de klant





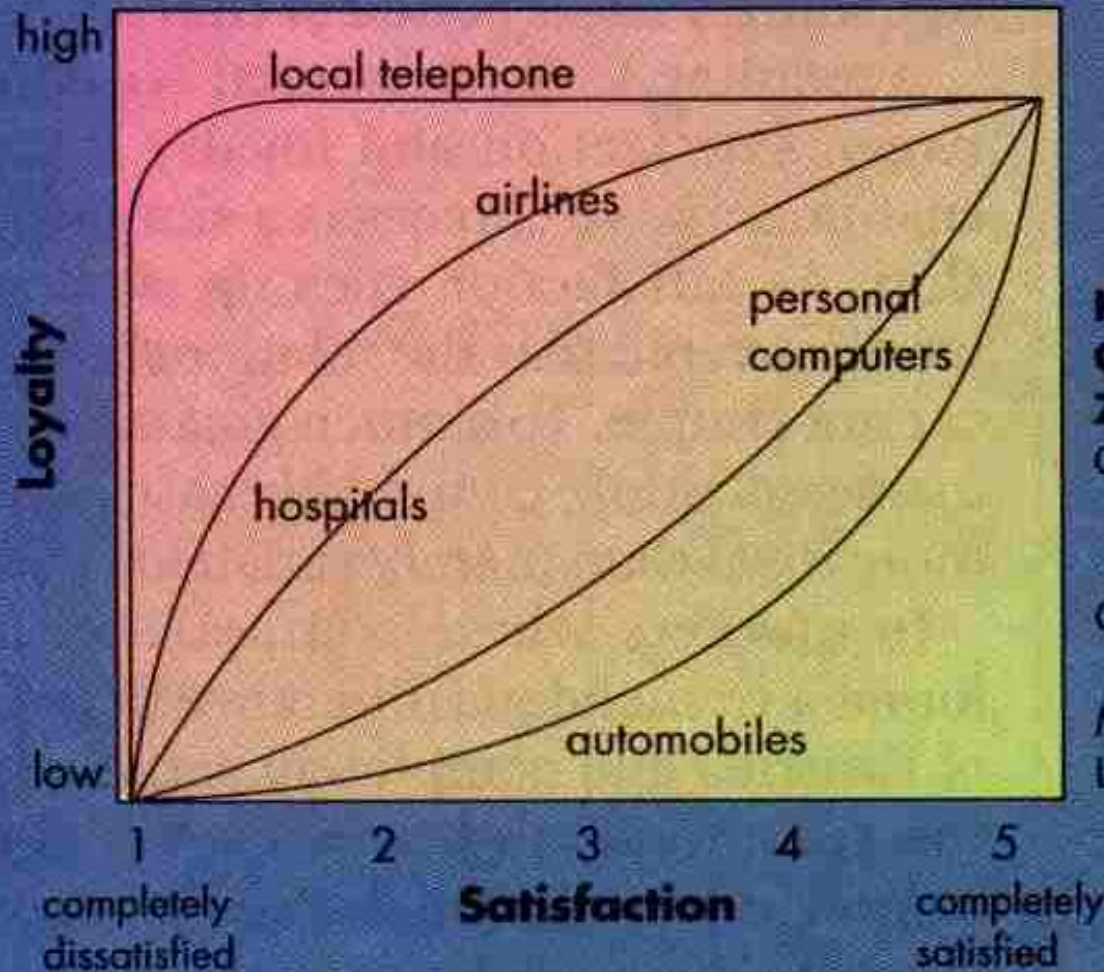
Waar

Maar de relatie is zelden lineair

How the Competitive Environment Affects the Satisfaction-Loyalty Relationship

Noncompetitive Zone

Regulated
monopoly or
few substitutes
Dominant
brand equity
High cost of
switching
Powerful
loyalty program
Proprietary
technology



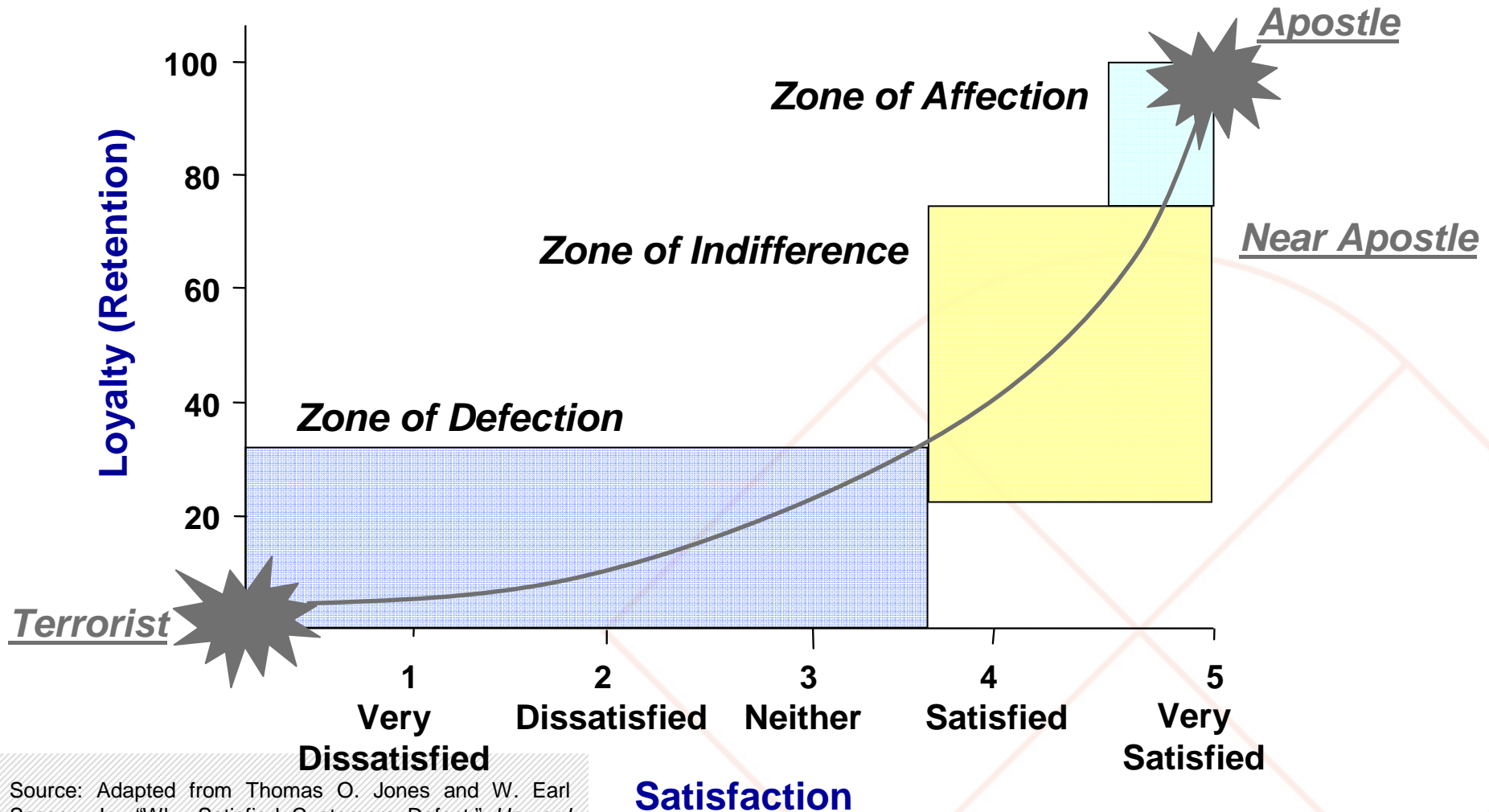
Highly Competitive Zone

Commoditization
or low
differentiation
Consumer
indifference
Many substitutes
Low cost of
switching

Source: Adapted from Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November-December 1995, p. 91.



The Customer Satisfaction Loyalty Relationship



Source: Adapted from Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November-December 1995, p. 91.



Mythe of waarheid?

Klaaggedrag moet worden gestimuleerd

FOKKE & SUKKE
HEBBEN HEEL VEEL BAAT BIJ CRM

HEEFT DEZE CLIËNT
AL **TWAALF** KLACHTEN-
BRIEVEN GESTUURD?!!

STUUR DIE LUL
MAAR EEN BRIEFJE
DAT WE WETEN
WAAR 'IE WOONT!!!



RGVT



**university of
 groningen**
 Customer Insights Center



12/23/2007

Waar



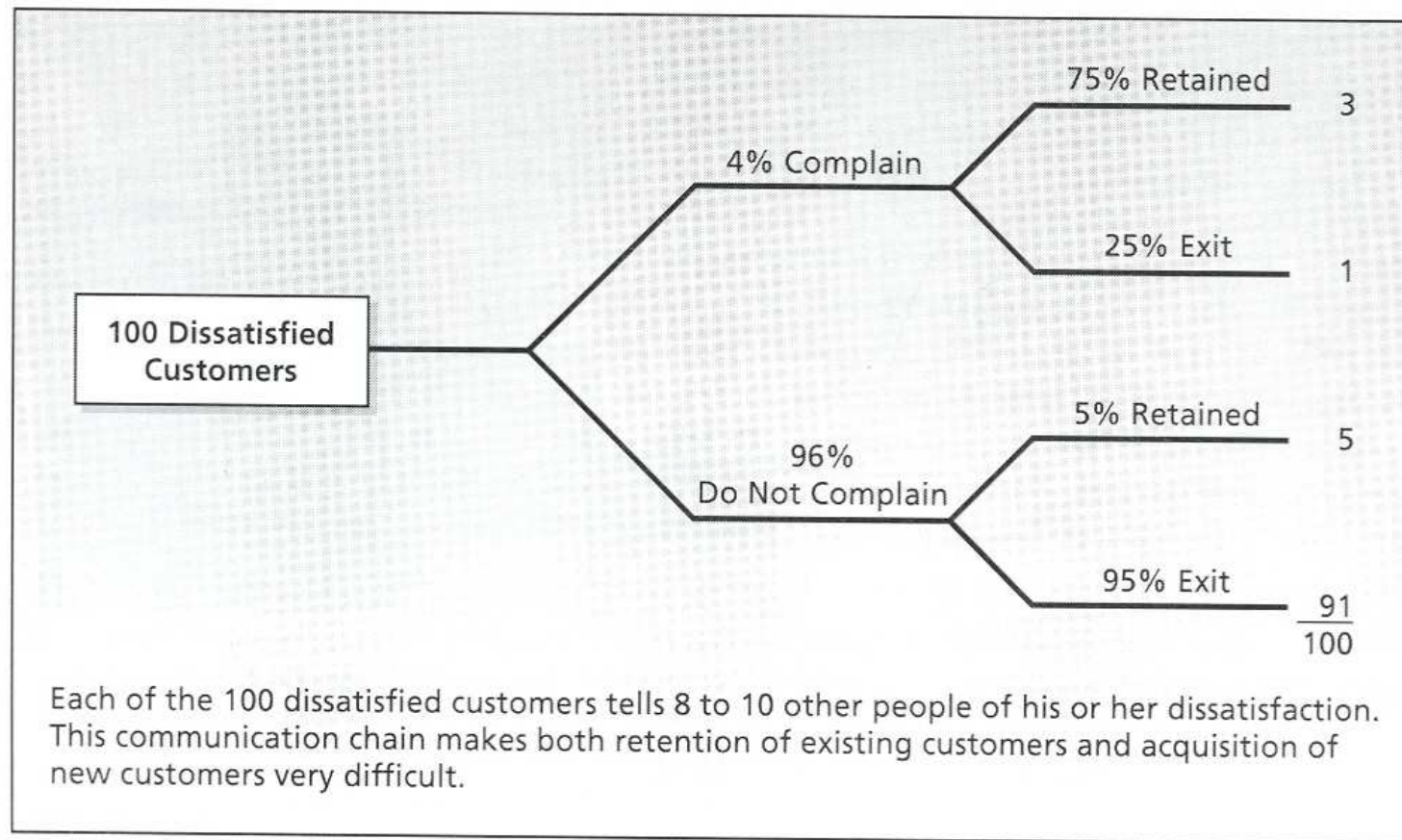


Figure 1.4 ♦ Customer Dissatisfaction and Customer Exit

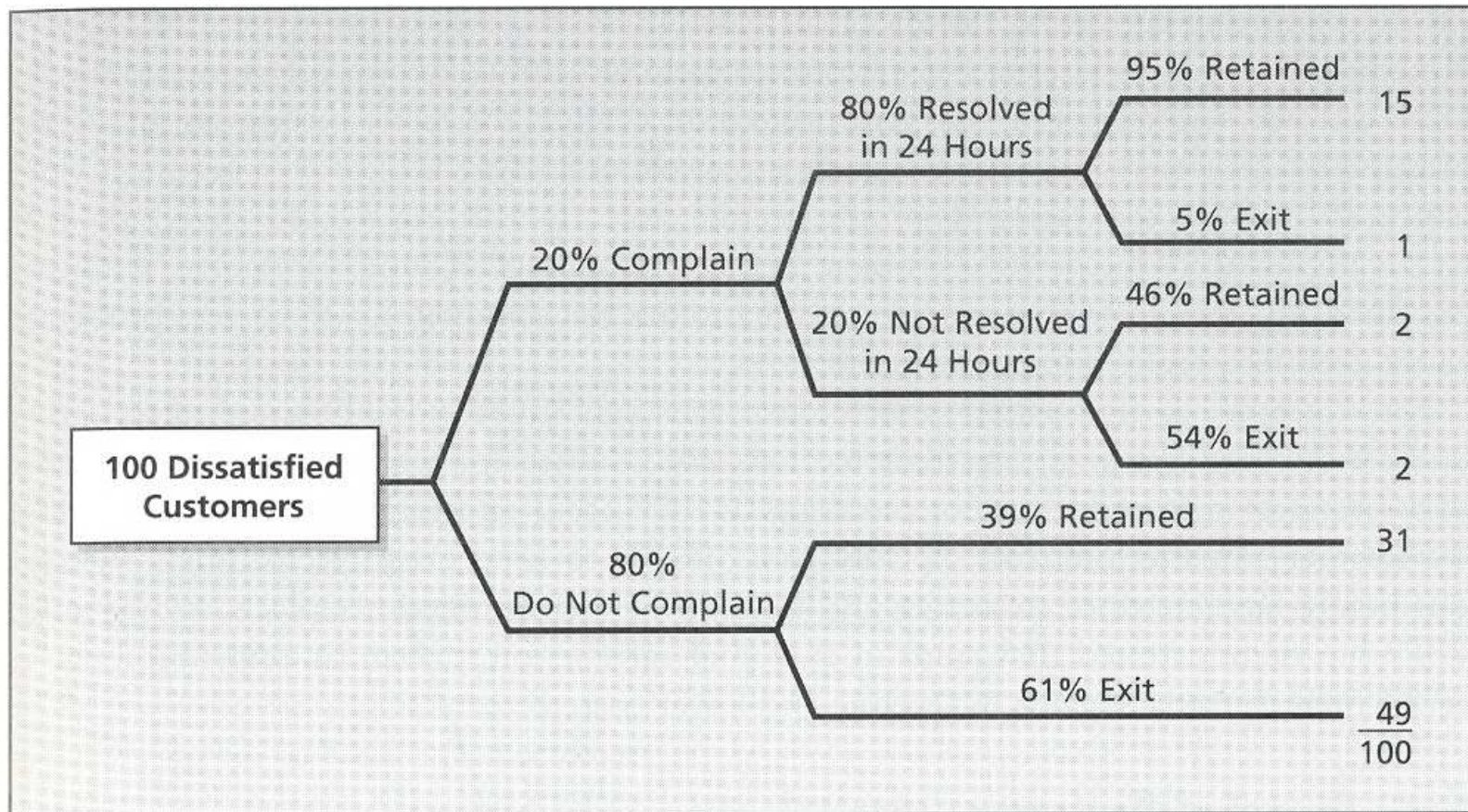


Figure 1.5 ♦ Efforts to Encourage Customer Complaints and Manage Customer Dissatisfaction

Bron:
 Best
 (2000)



Ontevredenheid – herhalingsaankoopintentie

- › Ontevreden maar geen klacht: 9%
- › Klacht + gewillig oor + onbevredigende oplossing: 19%
- › Klacht + gewillig oor + bevredigende oplossing: 54%
- › Klacht + gewillig oor + onmiddellijke bevredigende oplossing: 82%

Bron: TARP



Mythe of waarheid?

De Net Promoter Score is een goede
voorspeller van groei in verkopen



Net Promoter Score (NPS)

› Vraag aan klanten:

- Hoe waarschijnlijk is het dat je dit bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega? (antwoord op schaal van 0 tot 10).
- Reken percentage klanten uit met score 9 en 10 (promoters).
- Reken percentage klanten uit met score 6 of lager (detractors).
- Trek percentage detractors af van percentage promoters.



Mythe of waarheid?

De Net Promoter Score is een goede
voorspeller van groei in verkopen



Net Promoter Score

*“The One Number You Need to
 Grow”*

*(Frederick F. Reichheld, Harvard Business
 Review 2003)*



**university of
 groningen**
 Customer Insights Center



12/23/2007

Mythe

(NPS-slides ontleend aan CIC-seminar prof. Peter Verhoef d.d. 19 maart 2007)

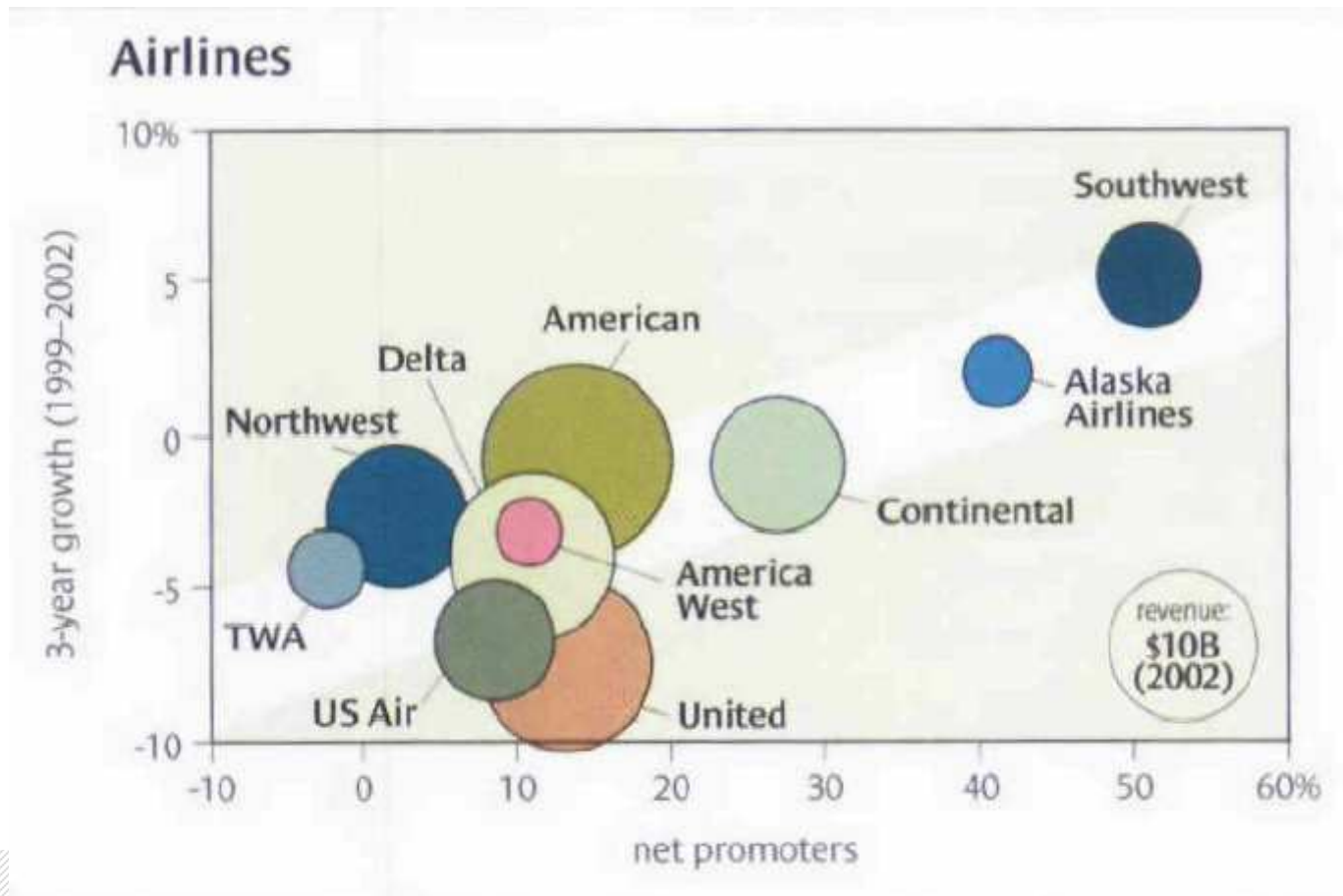


Jaarverslag Philips 2006

De sleutel tot winstgevende groei is: ervoor zorgen dat onze klanten tevreden zijn én blijven. Hoewel we een schat aan gegevens hadden over klanttevredenheid, productkwaliteit, etc., hadden we tot het afgelopen jaar in de hele organisatie geen gemeenschappelijk instrument waarmee we dit soort factoren konden meten. In 2006 introduceerden we de Net Promoter Score (NPS), een simpel maar krachtig concept dat slechts het antwoord op één vraag meet: "Hoe waarschijnlijk is het dat u deze onderneming/dit product zou aanbevelen bij een vriend of collega?" Deze methode maakt vooruitgang meetbaar en zal ons helpen op dit belangrijke terrein te komen tot eensgezind denken en handelen.

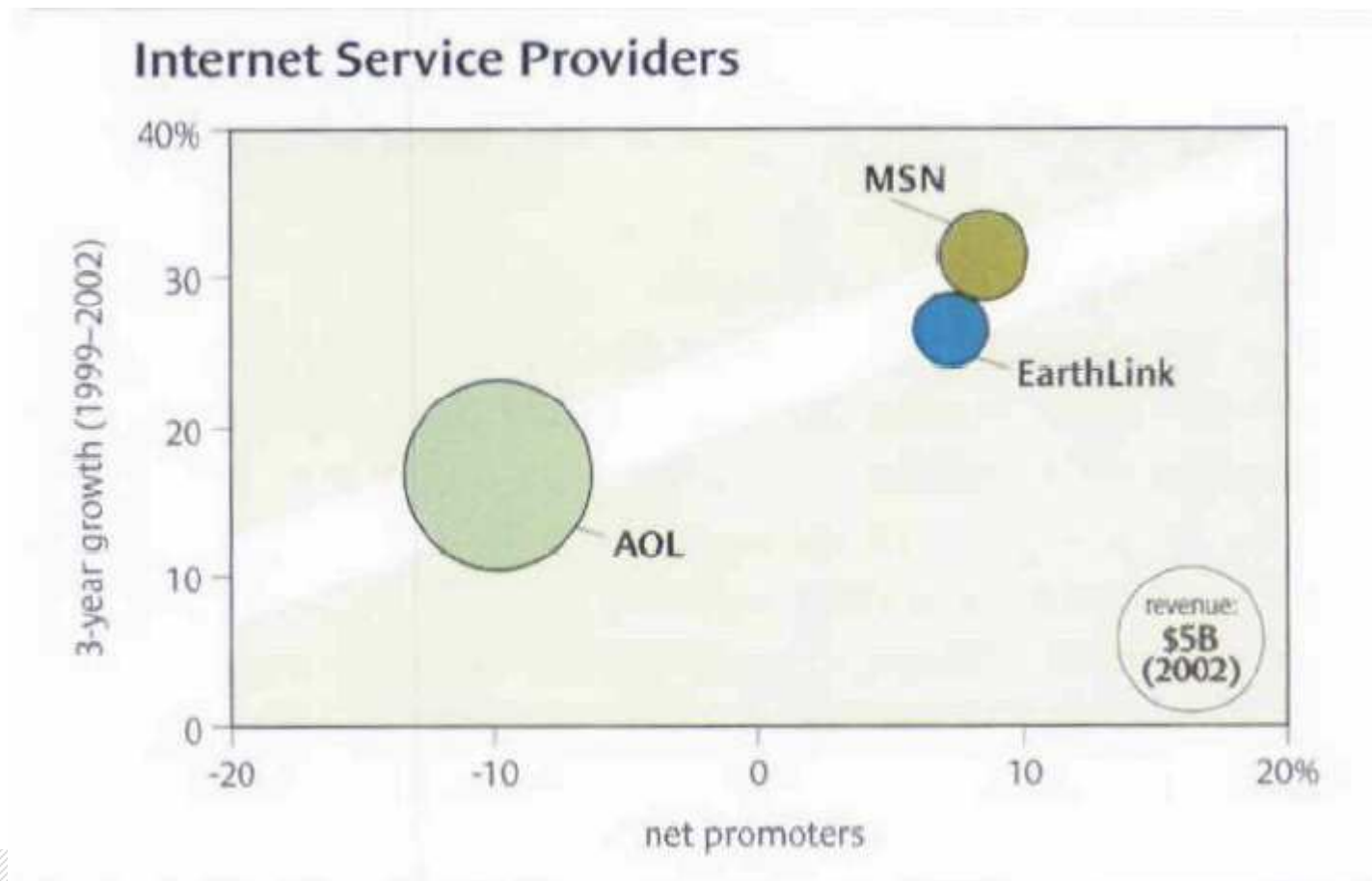


Relatie met groei (Reichheld 2003)





Relatie met groei (Reichheld 2003)





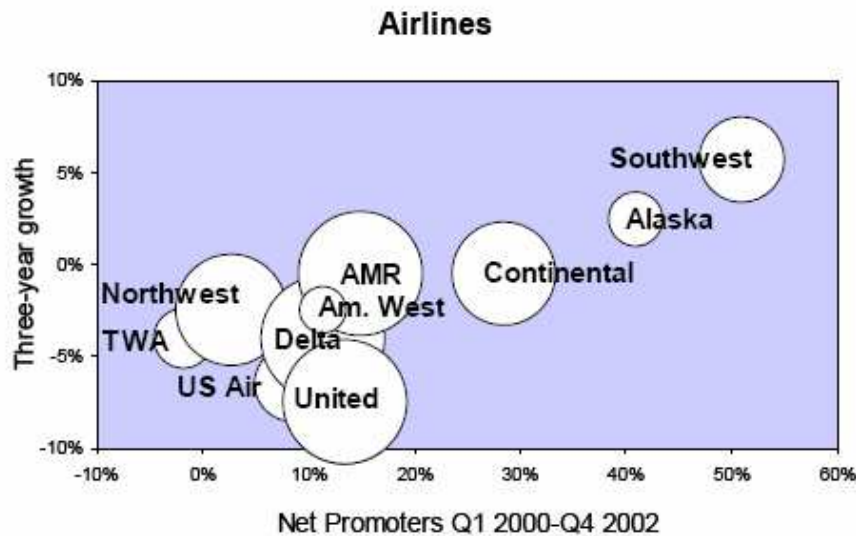
Wat is het bewijs?

- › Veel wetenschappelijk onderzoek toont effecten aan van klanttevredenheid (Anderson e.a. 2004; Gruca en Rego 2005; Fornell e.a. 2006)
- › Onderzoek naar de effecten van de NPS geeft geen bewijs voor “The One Number You Need to Grow” (Morgan en Rego, 2006; Keiningham, Cooil, Andreassen en Aksoy, 2007)

Beste performance in branche	Banking	Retail Benzine	Retail Huis Decoratie	Veiligheids-systemen	Transport
NPS	0.40	-0.45	-0.12	0.86	0.08
Tevredenheid	0.02	0.49	-0.17	0.05	0.04
Top 2 tevredenheid	-0.29	0.84	0.16	0.16	-0.43
Loyaliteits-intentie	0.37	0.62	-0.95	-0.56	0.14
Top 2 Loyaliteits-intentie	0.37	0.45	-0.45	-0.99	-0.26
Aanbevelings-intentie	0.32	-0.32	-0.12	0.95	0.02
Top 2 aanbevelings-intentie	0.40	0.21	-0.26	0.98	-0.08

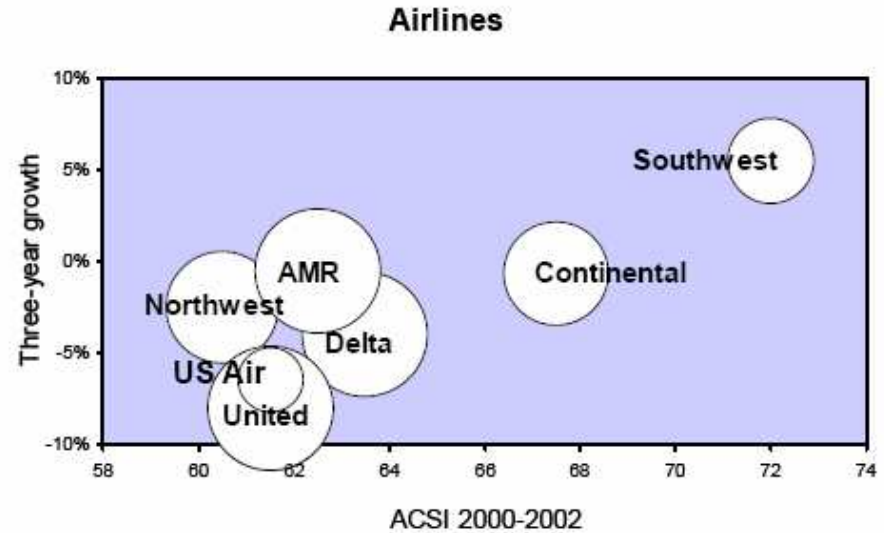


Vergelijking NPS – Tevredenheid voorbeeld



R^2 : .68

R^2 (ACSI only companies): .57



R^2 (ACSI only companies): .70





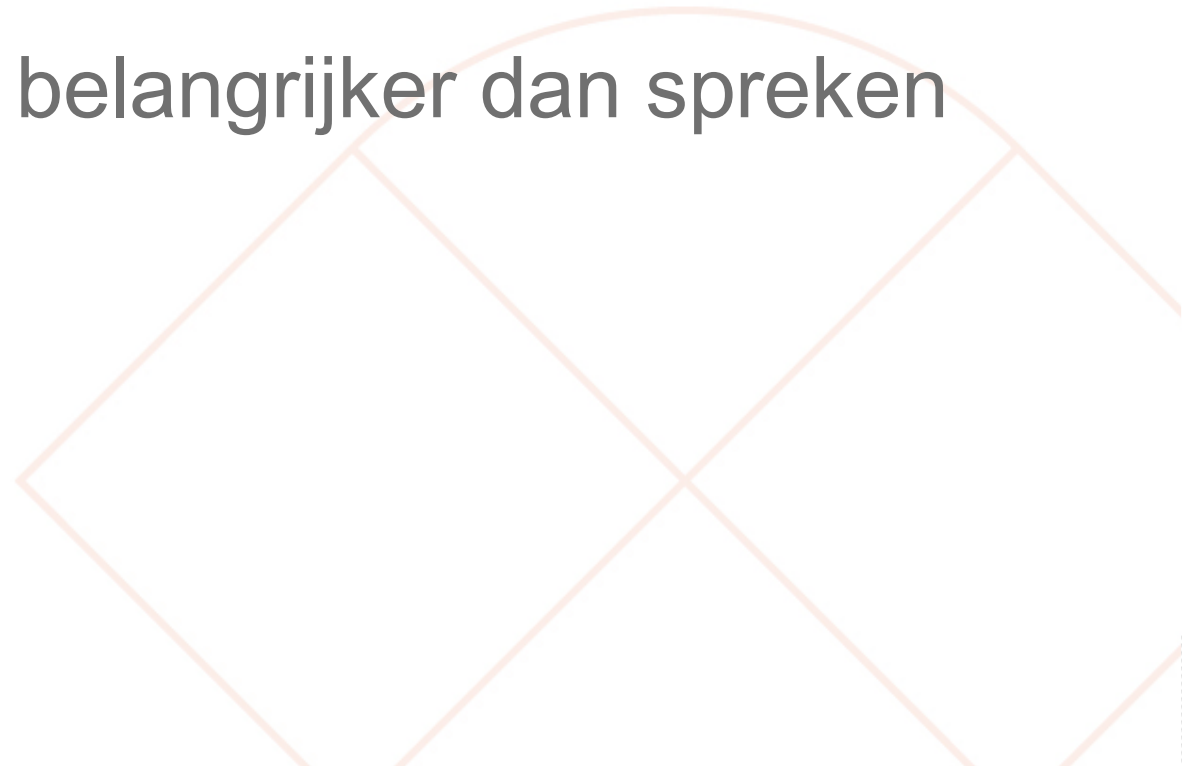
Conclusie en aanbevelingen

- › NPS presteert niet beter dan tevredenheids-indicator
- › De beste loyalty-maatstaf lijkt daarnaast industrie-specifiek
- › Kies die loyalty-metric die daadwerkelijk beste toekomstige performance voorspelt.
- › Inzicht in verschillende metrics kan zinvol zijn



Mythe of waarheid?

Luisteren is belangrijker dan spreken





Sigmund

Peter de Wit
 www.sigmund.nl





university of
groningen

12/23/2007

U mag weer!
Dank voor uw aandacht!

