

DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE INFORMATIESPECIALIST (3)

De klantenpiramide van Jay Curry

Kees Westerkamp

Steeds vaker worden informatie specialisten in hun werk geconfronteerd met het schrijven van beleidsnotities en marketingadviezen. Voor de vervaardiging van die stukken is een keur aan hulpmiddelen beschikbaar. In dit derde en laatste deel van deze serie staan we stil bij het in kaart brengen van de klanten met de klantenpiramide van Jay Curry.

Er is één onderwerp in ons vakgebied dat heel belangrijk gaat worden, als het dat al niet is: de klant. Als gevolg van de aanhoudende recessie vragen directies van organisaties zich steeds vaker af voor wie de bibliotheek of het archief nu precies is én met welke diensten en producten de informatiebehoefte van de klanten wordt vervuld. Het gevolg is dat afdelingen kritisch onder loep worden genomen met als doel het verbeteren van de kwaliteit, de efficiency, de toegevoegde waarde en het rendement. In een aantal gevallen leidt dat soms tot de vervelende consequentie dat afdelingen moeten bezuinigen met als gevolg minder budget, verminderde dienstverlening en minder personeel.

Uw klanten?

Als je een willekeurige bibliotheek of archief vraagt wie nu precies de klanten zijn, wordt er meestal een algemeen antwoord gegeven. Men weet vaak wel in globale hoofdlijnen aan te geven welke doelgroepen diensten en producten afnemen. Maar kennis over wie nu precies die klanten zijn en wat ze betekenen voor het voortbestaan van de bibliotheek en het archief, is niet zo snel beschikbaar. Troost u, want over het algemeen genomen weten organisaties weinig over hun klanten. Vaak wordt op basis van een onderbuikgevoel iets gezegd. Zo'n intuïtie is belangrijk, maar achtergrondinformatie over uw klanten is misschien nog wel van groter belang als u beslissingen wilt nemen over het ontwikkelen of afschaffen van bepaalde producten en diensten, wanneer u klanten wilt benaderen en bovenal als u gericht wilt omgaan met uw klanten en de informatiebehoeften die zij hebben.

Klantenpiramide

De marketeer Jay Curry ontwikkelde op basis van zijn ervaringen “customer marketing”, een methode waarin liet allemaal draait om klanten want “Zonder klant doet u geen zaken” zegt Curry. In het kader van customer marketing ontwikkelde hij de ‘klantenpiramide’, een gereedschap om uw klanten in kaart te brengen en op basis van analyse verbeteringen aan te brengen in de wijze waarop met die klanten kan worden omgegaan.

Het in kaart brengen van uw klanten geschiedt aan de hand van de standaardklantenpiramide zoals in figuur 1.

Hoewel Curry steeds uitgaat van een piramide op basis van omzet, kunnen we in ons vakgebied beter piramides maken op basis van uitleningen, aantal vragen en/of verbruikte uren. Dit sluit voor de meeste bibliotheken en archieven beter aan bij de bedrijfsvoering. Overigens zie je steeds meer afdelingen, met name bedrijfsbibliotheken en documentatieafdelingen, geld



vragen voor hun activiteiten, waardoor een piramide op basis van omzet natuurlijk ook kan worden samengesteld.

Actief of inactief

Zoals figuur 1 laat zien, maakt Curry onderscheid tussen:

- Actieve klanten;
- Inactieve klanten
- Prospects;
- Suspects;
- Rest van de wereld.

Actieve klanten zijn gebruikers, consumenten van de bibliotheek of het archief die gedurende een periode producten en/of diensten hebben afgenomen. Die periode kan een jaar zijn maar ook een kwartaal, een maand of wellicht twee jaar. Moet je hier nu ook bezoekers bij meerekenen? Dat ligt aan uw definitie van bezoekers. Als ik een winkel bezoek maar niets koop, maakt me dat nog geen klant maar wellicht een potentiële klant. Heel belangrijk is dus dat u het begrip klant - consument, gebruiker en/of bezoekers - omschrijft vóór u een klantenpiramide samenstelt!

Inactieve klanten zijn klanten die in het verleden wel eens diensten en producten bij u hebben afgenomen. Ze vallen dus niet binnen de hierboven genoemde periode die ze tot een actieve klant maakt. Curry zegt dat juist deze groep een van de belangrijkste is. Inactieve klanten zijn immers bekend met uw aanbod en kunnen redelijk gemakkelijk weer actieve klanten worden.

De rest van de wereld

Prospects zijn personen die nog niets bij u hebben afgenomen maar waarmee u wel een relatie hebt. Deze relatie is ontstaan omdat de prospect in het verleden interesse heeft getoond in uw aanbod. Belangrijk is dat een prospect op korte termijn een klant van u wordt. Suspects daarentegen zijn personen met wie u nog geen relatie heeft maar voor wie het aanbod van de bibliotheek of het archief wel interessant is. Een suspect moet op den duur een prospect en vervolgens een klant worden. De rest van de wereld moet u in kaart brengen om te zien op welke segmenten - bestaande uit personen of potentiële doelgroepen - u vaak allerlei inspanningen verricht zonder dat personen uit dat segment ooit suspects zullen worden en op den duur dus klanten.



Vele kleintjes ...

De actieve klanten worden door Curry weer onderverdeeld in topklanten, grote klanten, middelgrote klanten en kleine klanten. In figuur 2 ziet u waarom. Op basis van zijn ervaring zegt Jay Curry dat de meerderheid van de klanten tot het segment “kleine klanten” behoort. Welke consequenties dit heeft, zien we verderop in dit artikel.

Curry kwam na jarenlang werken met de piramide tot de conclusie dat de meeste klantenpiramides er volgens een vast stramien uitzien. Zo behoort maar een procent van uw klanten tot het segment topklanten, vier procent tot grote klanten, 15 procent tot de middelgrote klanten en vormen de kleine klanten het grootste segment dat maar liefst tachtig procent van uw klantenbestand vertegenwoordigt.



Hoe maak je een piramide?

Voor de vervaardiging van een klantenpiramide is wat voorwerk nodig. In de eerste plaats moet u bepalen op welke basis u de piramide gaat samenstellen: omzet, uitleningen, aantal vragen, et cetera). Als we het aantal uitleningen als voorbeeld nemen, rekent u uit hoeveel uitleningen u hebt verricht in de te meten periode en hoeveel klanten u hebt die materialen bij u lenen. Vervolgens maakt u een rangschikking waarbij de klanten met de meeste uitleningen bovenaan staan en de klanten met de minste uitleningen onderaan. Met behulp van het bovenstaande percentage bepaalt u in welk segment uw klanten horen. De piramide kunt u afmaken door voor het segment “inactieve klanten” na te gaan welke klanten u hebt op de bibliotheek met een lenerspas die niet hebben geleend in de gemeten periode. Ook kijkt u naar de prospects - als u de informatie al beschikbaar heeft - alsmede naar de suspects. Voor een bedrijfsbibliotheek zouden dat alle werknemers kunnen zijn of juist bepaalde afdelingen.

Overigens kan een piramide ook worden samengesteld op basis van het aantal producten of diensten dat klanten afnemen. Vervolgens moet u natuurlijk weten wie precies uw actieve klanten en inactieve klanten zijn. Voor het segment actieve klanten moet u bovendien de grenzen bepalen van de deelsegmenten. U kunt de door Curry gehanteerde standaardpiramide gebruiken.

Instrument

Het maken van een klantenpiramide is een instrument om uw klanten inzichtelijk te maken en op basis van deze informatie analyses te verrichten met betrekking tot uw inspanningen om meer klanten aan te trekken. Curry heeft in de loop van de jaren voor vele bedrijven dit soort analyses verricht en heeft op basis hiervan een aantal lessen of tips samengesteld. Sommige van die lessen zijn zeer van toepassing op de klanten van de bibliotheek, de documentatieafdeling en het archief:



- De top-twintig van uw klanten genereert tachtig procent van de business;
- Zo'n vijf tot dertig procent van de klanten zit niet in het topniveau van de business;
- Iedereen in het bedrijf beïnvloedt het klantgedrag: positief of negatief;
- Ontwikkeling van twee procent van de klanten kan resulteren in tien procent meer business.

Ook zegt Curry dat onze inspanningen om business te genereren zich te veel focust op niet-klanten. Concreet betekent dit dat we ons beter kunnen richten op de bestaande klanten om meer business - uitleningen, uren, aantal vragen et cetera - binnen te halen. Ook kunt u kijken naar de aandacht die u besteedt aan uw klanten. Steek niet te veel tijd in superkleine klanten, uw grote klanten leveren u immers de meeste business op en, als het goed is, het meeste rendement. Uw personeel is van cruciaal belang als het gaat om het werven, bedienen en behouden van klanten. In de dienstenmarketing is de component “personeel” niet voor niets een van de belangrijkste. In de dienstverlening, waar ons vak toch grotendeels uit bestaat, wordt de waarde van de dienst en de tevredenheid van de klant vaak afgemeten aan het personeel dat die dienst heeft verleend.

Aan de slag!

De piramide van Curry is een nuttig instrument om uw klanten in kaart te brengen en de mate waarin zij zaken met u doen. Het kan u helpen klantgerichter te werken om uiteindelijk meer business te genereren, wat uw positie binnen de organisatie weer kan verstevigen. Want tevreden klanten die veel zaken met u doen, is toch het belangrijkste?

Dit was de derde en laatste aflevering van de serie “De gereedschapskist van de informatiespecialist” waarin enkele tools werden behandeld die informatiespecialisten kunnen gebruiken bij het analyseren van problemen op hun afdeling. In de eerste aflevering (Archos Magazine nummer 5/mei 2003) is de situatieschets en de SWOT-analyse behandeld. In de tweede aflevering (Archos Magazine nummer 6/juni 2003) is het “krachtenmodel” van Michael Porter behandeld.

Auteur Kees Westerkamp is adviseur en trainer bij Reekx en verzorgt regelmatig workshops en cursussen voor informatiespecialisten op het gebied van marketing. Hij is tevens docent aan de Hanze Hogeschool Groningen en de Stichting GO in Den Haag.

Archos magazine 5(2003)10(oktober), p. 16-17.

