

## **Hoofdstuk 6 Customer profitability**

Door het maken van analyses met betrekking tot **customer profitability** kun je erachter komen welke klanten of type klanten de winstgevendheid van de onderneming verbetert. Je analyseert de opbrengsten, kosten en ten slotte de winst met betrekking tot de groepen klanten. De analyses zijn belangrijk om:

- de winst met betrekking tot bepaalde klanten te meten
- de effectieve en niet effectieve activiteiten te herkennen

Deze informatie kan men gebruiken voor het vasthouden van de juiste klanten . Daarnaast kun je de informatie gebruiken om een manier te vinden om de klanten die geen winst opleveren, zodanig te bedienen dat ze wel winstgevend worden. Veel organisaties gebruiken organisatiegrenzen (regio's of productielijnen) om de klanten in te delen en zo de klantwinstgevendheid te bepalen. Zij nemen vaak de (algemene) indirecte kosten niet mee, wat vaak leidt tot een vertekend beeld. Uit onderzoek is gebleken dat slechts gemiddeld 20 procent van de klanten van organisaties bijdragen aan de winst. De overige 80 procent zijn verliesgevend. Maar als bedrijf moet je niet alleen naar de kwantitatieve gegevens kijken. Klanten die niet bijdragen aan de winst kunnen wel kwalitatieve voordelen hebben. Zij kunnen bijvoorbeeld ervoor zorgen dat:

- de organisatie de status als marktleider krijgt
- de organisatie efficiënter gaat werken, zodat zij niet meer verliesgevend blijven

Door te leren hoe je met verliesgevende klanten om moet gaan en efficiënt te werken, kun je nieuwe markten veroveren. Door het herkennen van wel of niet effectieve activiteiten kan men bepaalde activiteiten vermeerderen of juist te elimineren. Hierdoor kan de winst toenemen.

Met behulp van een **customer profile** kun je klanten categoriseren door te kijken naar de factoren van hoofdactiviteiten die kosten of opbrengsten aandrijven.

Een bank kan haar klanten bijvoorbeeld indelen op grond van banksaldo's, het aantal transacties, het gebruik van services enzovoorts.

Naast een customer profile kun je ook een **customer sales pattern** maken. Hierin staat hoeveel van elk product naar welk type klant is gegaan. Dit wordt vaak aangegeven met verhoudingsgetallen (procenten). Door de gemiddelde opbrengst of kosten te vermenigvuldigen met het aantal per klant kun je de kosten/opbrengsten per klant per product uitrekenen.

Als een klant de meeste producten koopt die de laagste dekkingsbijdrage (contributiemarge) heeft dan is het vaak de minst gewenste klant.

Een belangrijk aspect bij customer profitability zijn de kosten die verbanden hebben met klanten en de verkoop. Deze kosten zijn:

- Verkoopkosten
- Marketingkosten
- Distributiekosten
- Algemene administratieve kosten

De kosten en de opbrengsten worden vaak aangegeven met behulp van verhoudingsgetallen. Een tabel (resultatenrekening) waarin de kosten en opbrengsten zijn verwerkt met procenten noemen we een **common size statement**.

Als de operating income van een groep klanten negatief is zijn er vier opties:

- Doorgaan en niets doen
- Die klanten niet meer bedienen
- Efficiënter gaan werken met die klanten
- Operatiekosten laten afnemen

Vaak is de eerste optie geen goede keus. Bedrijven hebben namelijk last van concurrentie en als het resultaat van een groep negatief is, dan beïnvloedt het dus de totale winst.

Klanten niet meer bedienen is vaak wel een verlies in de contributiemarge, waardoor de contributiemarge van andere klanten hoger moet worden om dezelfde resultaat te behalen.

## **Hoofdstuk 7 Kwaliteit**

Verbetering van de kwaliteit staat hoog op de lijst bij bedrijven, vanwege de grote internationale concurrentie. Maar is het goed dat bedrijven hun kwaliteit verbeteren tegen alle kosten? Op deze vraag zijn er twee visies:

### **Total Quality Management (TQM)**

Bij total quality management zal de verbetering van de kwaliteit ook leiden tot een organisatieverbetering. Omdat kwaliteitsverbetering gepaard gaat met efficiënter werken en het oplossen van problemen. Bij deze visie gaat het om het maximaliseren van de kwaliteit waardoor de hoogste winst wordt gehaald.

### **Return On Quality (ROQ)**

Kwaliteit is bij return on quality ook erg van belang, maar deze theorie gaat ervan uit dat de hoogste winst gehaald wordt bij het optimale niveau van kwaliteit. Dit is dus niet het hoogste niveau, in tegenstelling tot total quality management. De optimale kwaliteit, waarbij de winst het hoogst is, ligt altijd lager dan de maximale kwaliteit. De ROQ-visie gaat ervan uit dat de kosten van kwaliteitsverhoging hoger wordt dan de opbrengsten na de optimale kwaliteit.