

'Beheer strategische klanten moet op directieniveau'

In kleine en middelgrote bedrijven staat de bedrijfsleider zelf in voor het klantenbeheer. Maar zodra een bedrijf sterk gaat groeien, verliest het dit strategische voordeel vaak uit het oog. 'Grote bedrijven kunnen op dit vlak veel leren van de KMO's', meent Derrick Gosselin, professor aan de Universiteit Gent en de Flanders Business School Antwerpen. 'Zij moeten hun verkoopstrategie afstemmen op de strategie van hun belangrijkste klanten. Daarom moet het beheer van strategische klanten een directiefunctie zijn. Het heeft weinig zin om de organisatie te voorzien van informatiesystemen voor klantenbeheer wanneer er iets fout zit in de waardering van strategische klanten.' Kris Barrezele · Foto: saskia vanderstichele

Derrick Gosselin promoveerde onlangs aan de universiteit Gent tot doctor in de toegepaste economische wetenschappen, afdeling marketing op het proefschrift 'Strategisch accountmanagement: accountmanagement vanuit een strategisch perspectief'. Promotor was de Gentse hoogleraar en strategiespecialist Aimé Heene. In zijn doctoraatsstudie onderzoekt Derrick Gosselin hoe een organisatie haar performant klantenbeheer verklaart. Is de beheerder van strategische klanten de coördinator tussen onderneming en klant? 'Voor de functie van strategisch klantenbeheerder worden veel titels gebruikt', stelt Gosselin. 'Dat toont aan dat men de functie nog niet goed heeft omschreven. Gosselin werkt sinds eind vorig jaar voor de divisie 'Elektriciteit en gas internationaal' van Suez-Tractebel. Hij is verantwoordelijk voor het strategie- en portfoliomanagement. Zijn doctoraatsonderzoek toont aan dat het beheer van strategische klanten van een onderneming (key account management) veel betere resultaten oplevert als de strategie samenvalt met de strategie van de klant. Eerst de organisatie stroomlijnen heeft volgens Gosselin geen betekenisvolle invloed op de resultaten luidt de opvallende conclusie. Op dat moment investeren in klantenrelatiesystemen (CRM) van Siebel of SAP heeft bijgevolg niet veel zin. 'De meeste ondernemingen die verkopen aan andere ondernemingen, hebben problemen met het beheer van hun strategische klanten', zegt Derrick Gosselin. 'Die groep van belangrijke klanten is meestal erg beperkt en vertegenwoordigt vaak 80 procent van de omzet. De Pareto-regel geldt hier vaak: 20 procent van de klanten is verantwoordelijk voor 80 procent van de klanten. Het behoud van die kleine groep sleutelklanten is van levensbelang in tijden van economische crisis. Maar dat begint uiteraard bij een goede analyse van wie die sleutelklanten precies zijn. Ondanks het grote praktische belang van strategisch klantenbeheer is over deze materie zeer weinig onderzoek gedaan (zie inzet) en ook zeer weinig geschreven. 'Meestal lees je daar iets over in de verkoopliteratuur, want die gaat meestal over verkooptrucs.' Derrick Gosselin opende daarom een speciale website (www.accountmanagement.be) om ervaringen uit de hele wereld in te winnen voor zijn onderzoek. Hij deed ook een veldonderzoek bij 120 industriële groepen in België die hoofdzakelijk verkopen aan bedrijfsklanten en een personeelsbestand van meer dan 1.000 mensen hebben. Strategisch klantenbeheer maakt gewoonlijk gebruik van de analyses op basis van de Activity Based Costing (ABC)-methode. Dat is een veelgebruikte analytische kostprijsboekhouding, die een goed inzicht geeft in de kostprijs van elke activiteit en de winstgevendheid van producten en klanten. Ook de Pareto-regel is hier een vaste waarde. 'Deze analyses verklaren waarom bijvoorbeeld banken op een bepaald moment klanten afstoten omdat ze niet rendabel zijn. Zij doen dat om de aandeelhouderswaarde, berekend volgens de Net Present Value (NPV)-methode, te verhogen. De rendabiliteit van een onderneming stijgt dankzij strategisch klantenbeheer. De strategische klanten creëren waarde voor het bedrijf. 'De band tussen aandeelhouderswaarde en strategisch klantenbeheer is van belang voor een onderneming', zegt Derrick Gosselin. Dat bedrijven zo weinig onderzoek wijden aan deze materie heeft volgens Gosselin twee redenen. 'Zij reageren te veel defensief in plaats van te anticiperen op wat klanten doen. Pas als enkele grote klanten afhaken, wordt er alarm geblazen en wordt plots weer over kwaliteit gepraat. Dat doen ze pas wanneer belangrijke klanten het eisen. Als het bedrijf dan iemand aanwerft voor strategisch klantenbeheer, schrikken ze ervan dat dit niet het gewenste resultaat oplevert. De tweede reden is dat de gedelegeerd bestuurders van ondernemingen niet wakker liggen van strategisch klantenbeheer en het nog teveel beschouwen als een operationele verkoopactiviteit. Relatiemarketing Die eenzijdige klemtoon op de verkoopafdeling komt volgens Gosselin voort uit de accenten die academische marketingliteratuur de voorbije veertig jaar legde. Die legde zich van bij zijn ontstaan toe op consumentenmarketing (B-to-C). Pas in de jaren 80 kwam ook de bedrijfsmarketing (B-toB) aan bod, met name relatiemarketing. Pas in het begin de jaren 90 van de toen De marktgerichtheid en klantengerichtheid van een bedrijf stond daarin centraal. Het bedrijfsleven adopteert die academische tendenzen telkens met vertraging. Pas op het einde van de jaren 90 werd markt- en klantengerichtheid voor bedrijven echt belangrijk. Maar de vraag bleef of ze in staat waren voldoende relevante informatie in te winnen bij de klant en deze informatie efficiënt te verspreiden in de onderneming. Informatie stond centraal en samen met een bijhorend informatiesysteem vormde zij de basis voor het klantenrelatiebeheer (CRM). Dit sluit aan

bij het probleem van het klantenbehoud (customer retention). Het probleem van klantenbehoud is een symptoom, een gebrek aan klantgerichtheid is de kern van de ziekte, stipt Derrick Gosselin aan. 'Maar je mag het beheer van strategische klanten niet terugbrengen tot relatiemarketing. Daarmee zou je de complexiteit onderschatten. De oplossing ligt op een ander niveau. Kijk even naar de KMO's. De bedrijfsleider beheert de strategische klanten, er heerst meer teamgeest en de kennis over de klant is groter. Klantgerichtheid ligt ingebed in de hele organisatie. De klantenrelatie is daar maar één aspect van. Het probleem is dat veel KMO's dit grote voordeel uit het oog verliezen als ze groeien. Naarmate de onderneming en de klanten globaler worden, neemt de complexiteit van de klantenrelaties exponentieel toe. De relatie wordt helemaal anders. De organisatiestructuur wordt een zeer ingewikkelde matrix en de wisselwerking tussen onderneming en klanten wordt zo complex dat een eenvoudig klantenbeheer niet meer volstaat. De cultuur om als organisatie klantgericht te zijn, wordt een essentieel element om met deze complexiteit te kunnen omgaan.' De inzet van het marketingdepartement is volgens Gosselin niet voldoende om hieraan het hoofd te bieden. Er is integendeel een strategisch departement voor account management nodig, vindt hij. 'Wat blijkt in de praktijk? Dat grote ondernemingen 80 procent van hun omzet gaan toevertrouwen aan drie verschillende beslissingsniveau's in het bedrijf. De verantwoordelijke voor het klantenbeheer wordt vleugellam gemaakt omdat hij over geen middelen beschikt om een beleid te voeren en afhankelijk is van andere beslissers. De benoeming van een beheerder van strategische klanten volstaat dus niet. Men kiest wel vaak voor deze oplossing maar het is een verkeerde keuze omdat deze persoon het niet alleen aankan. Hij werkt in een matrixorganisatie en zit op een te laag beslissingsniveau. Is hij een verkoper dan zal hij nog verkopen ook, wat helemaal niet zijn opdracht is. Dat helpt de zaak helemaal om zeep. De strategisch klantenbeheerder fungeert vaak als doorgeefluik. Vaak is het iemand die men het liefst voorbijgaat omdat hij zogenaamd 'onvoldoende operationeel' is. De beheerder van strategische klanten moet dus op een hoog beslissingsniveau staan, wil hij een rol van belang spelen. Hij moet dus lid zijn van het directiecomité. Weinig of geen ondernemingen doen dat zo. Accenture, dat ook maar tien klanten per businesslijn accepteert tenzij de directie expliciet beslist tot een eenmalige afwijking, is een voorbeeld. Een ander voorbeeld is de hotelketen Marriott, dat IBM als een strategische klant ziet. Alle facturen voor verblijfskosten van IBM-medewerkers die de Marriott-hotels naar IBM sturen, worden daar automatisch geboekt. Dat kan doordat Marriott zijn facturatie heeft afgestemd op dit systeem. Deze regeling levert een enorme werktijdbesparing op voor IBM. Dat betekent dat de Marriott-hotels 15 procent duurder mogen worden vooraleer IBM als klant vertrekt. Deze samenwerking is enkel mogelijk dankzij strategisch klantenbeheer en de langetermijnrelatie tussen deze klant en leverancier. 'Op directieniveau' Een van de belangrijkste voorwaarden voor succesvol klantenbeheer is een goede keuze van de klant en diens wil om op lange termijn met uw onderneming samen te werken', onderstreept Derrick Gosselin. 'De onderneming moet vooraf nagaan of zij een zelfde langetermijnvisie heeft als de klant. Dat is de essentie van het beheer van strategische klanten en dat moet dan ook op directieniveau gebeuren waar de budgetten en de prestaties worden opgevolgd. De klant moet bereid zijn het aantal leveranciers te beperken zodat uniekere producten kunnen worden gemaakt voor die klant. Een klant kan afzien van de beslissing of hij een strategische klant is van uw bedrijf. Dan blijft de samenwerking beperkt tot een normale verkooprelatie zonder specifieke investeringen voor die klant. Een bedrijf is een strategische klant wanneer zowel de klant zelf als de leverancier daarvan overtuigd zijn. Daar is een geheel andere organisatie voor nodig. Op dat moment wordt de deur geopend voor langetermijnpartnerschappen en verlopen de gesprekken tussen gedelegeerd bestuurders.' Derrick Gosselin wijst er op dat bedrijven zinloos veel geld stoppen in het strategisch beheer van opportunistische klanten. 'Daarom moet strategisch klantenbeheer anders worden georganiseerd en is de selectie van de strategische klanten een heel kritisch proces. Het beheer van strategische klanten is duur omdat het veel tijd vraagt om verkoopcontracten af te sluiten op de bedrijfsmarkt. Het product dat wordt verkocht moet ook complex zijn. Vertrouwen opbouwen vergt tijd en steunt in eerste instantie op de effectieve levering van wat u als onderneming aan de klant belooft. Het beheer van sleutelklanten is minder effectief voor eenvoudige producten omdat product en leverancier snel inwisselbaar zijn voor een concurrent die puur op prijs speelt. Tenzij de klant een groot kostenvoordeel krijgt. Voor eenvoudige producten bestaat er bovendien prijsconcurrentie via elektronische verkoopkanalen.' Een onderneming probeert haar productieproces maximaal te plannen en te stroomlijnen. Vaak worden de klanten daarvan het slachtoffer. Als dat strategische klanten zijn, stelt zich een probleem voor het bedrijf. Problemen worden daarom beter intern opgelost, besluit Derrick Gosselin. 'Kies uw klanten en tracht de conflicten die mogelijk voortvloeiën uit deze keuze intern in het bedrijf op te vangen. Dat zal veel meer aandeelhouderswaarde opleveren.'

Onderzoek nog onontgonnen terrein

Derrick Gosselin nam voor zijn doctoraatsstudie in 2001 een sabbatjaar bij zijn werkgever. De Gentse hoogleraar dr. Aimé Heene van de Universiteit Gent, een wereldautoriteit op het vlak van 'competence-based strategy' was de promotor. Derrick Gosselin zelf is gastprofessor bedrijfsmarketing in de tweede licentie economie en bedrijfskunde aan de Universiteit Gent. Strategisch klantenbeheer is een onderdeel van bedrijfsmarketing. In België is Gosselin zowat als enige wetenschappelijk met deze materie bezig. In Nederland is zijn tegenspeler professor Willem Verbeke van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is verricht over strategischklantenbeheer blijkt ook uit de inhoud van de tijdschriften ('journals') voor strategiemangement. Er staat weinig in over strategisch klantenbeheer. Het befaamde 'Journal of Marketing' publiceerde zijn eerste artikel over strategischklantenbeheer pas in 2002. Andere A 1-tijdschriften, die op wetenschappelijk vlak de internationale toppers vormen, zijn ondermeer de 'Strategic Management Journal' of de 'Administrative Science Quarterly'. Artikelen die ter publicatie worden ingediend worden beoordeeld door een internationale jury. Zowat 90 procent van de inzendingen wordt geweigerd. Proefschrift Derrick Gosselin vatte zijn doctoraatsstudie pas aan op rijpere leeftijd. 'Het was moeilijk om over deze materie een proefschrift te maken als ingenieur zonder ervaring in wetenschappelijk economisch onderzoek. Ik had twintig jaar ervaring, ondermeer bij Alcatel waar ik strategischklantenbeheer invoerde en de probleemstelling voor mijn proefschrift vastlegde in overleg met professor Heene. Die ervaring was nodig omdat ik drie vakdomeinen moest combineren: strategie, organisatie en marketing. De complexiteit lag hierdoor erg hoog. Voor een pas afgestudeerde zonder bedrijfservaring zou dit een bijzonder moeilijke zaak zijn. De resultaten van strategischklantenbeheer wetenschappelijk verklaren is een volledig nieuw terrein en het kwam er op aan de juiste theorie te kiezen. De beperkte beschikbaarheid van literatuur van wetenschappelijk topniveau was een hinderpaal en zette me geregeld op het verkeerde been.' Voor zijn onderzoek selecteerde Derrick Gosselin 5.000 ondernemingen vanaf ongeveer 200 medewerkers en 25 miljoen euro omzet. Vanaf die omvang begint een bedrijf systematisch te spreken van strategischklantenbeheer. Hij ging vervolgens na welke onderneming een klantenbeheerder had of niet. Dat waren er 550. Uit die groep werden ten slotte 120 bedrijven gekozen. Gosselin wilde slechts één operationeel bedrijf per groep en werkte dus niet op het groepsniveau. De meeste onderzochte ondernemingen halen zwakke resultaten voor strategischklantenbeheer op een paar na die middelmatig scoren. De besten van de klas zijn de KMO's omdat zij al van nature uit aan strategischklantenbeheer doen. De bedrijfsleider houdt zich daar persoonlijk bezig met de klanten. De top van de onderneming blijkt vaak andere prioriteiten te hebben zoals overnames en investeringen. Zij die zich met de strategische klanten bezighouden zitten zelden in de directie, wel op een lager niveau. KB

Copyright © 2003 Uitgeversbedrijf Tijd N.V.