

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS ALS MARKETING TOOL

Dr. E. Cardinaels

Werkzaam als Assistant Professor aan de Universiteit van Tilburg, Departement Accounting

Hoewel klantgerichtheid en klantenmanagement nieuwe 'buzzwords' zijn in het huidige ondernemingsklimaat, vertrouwen bedrijven vaak nog op traditionele systemen om de winstgevendheid van klanten in kaart te brengen. In dit artikel bespreken we 'customer profitability analysis' als een alternatieve methode, die de activiteiten op niveau van de klant centraal stelt voor het bepalen van de winst per klant. Deze methode draagt bij tot betere inzichten over de financiële consequenties van marketinginspanningen, zoals het geven van discounts, allocatie van marketingbudgetten en andere cruciale beslissingen op gebied van klantenmanagement. Ook enkele onbeantwoorde onderzoeksvragen, met oog voor relevante conclusies naar de praktijk, worden verder bediscussieerd.

1. INLEIDING

Vandaag de dag geniet de klant steeds meer aanzien als belangengroep in de organisatie. Klantgerichtheid staat veelal hoog op de agenda van bedrijven, met als gevolg dat marketinguitgaven zoals vertegenwoordigerskosten, klantspecifieke marketing, orderadministratie en distributie, enorm zijn toegenomen. Tabel 1 toont een vrij groot aandeel aan typische marketing- en administratiekosten voor enkele grote spelers in de Benelux. Bedrijven met

Tabel 1. Verkoop en administratie-uitgaven in verhouding tot verkopen voor enkele spelers in de Benelux (bron: Analyse uit Compustat Global, 2003).

Macintosh NV (NL)	39.41%
Interbrew (BE)	38.15%
Akzo Nobel (NL)	31.06%
Vendex (NL)	29.04%
Agfa (BE)	25.17%
Philips (NL)	20.17%

1 Foster & Gupta, 1994.

2 Guilding & McManus, 2002.

3 Innes e.a., 2000; Swenson, 1995.

4 Goebel e.a., 1998.

marketinguitgaven van meer dan 20 tot 40% van de omzet blijken niet langer uitzonderingen te zijn.¹

Gegeven de sterke focus op de klant en toenemende marketinguitgaven zou je verwachten dat bedrijven hun accountingsystemen afstemmen en verfijnen op het niveau van de klant. Customer Profitability Analysis (CPA) is een methode die de laatste jaren vanuit die optiek ontwikkeld werd. Alhoewel bedrijven het strategisch belang van zulke meer gedetailleerde systemen op niveau van de klant

“DE KLANT GENIET STEEDS MEER AANZIEN ALS BELANGENGROEP IN DE ORGANISATIE”

lijken te onderkennen,² ligt het percentage van gebruikers tussen de 10% à 20%, wat nog steeds vrij laag is.³ De meeste bedrijven beschouwen marketingkosten nog te vaak als periodekosten of nemen hun toevlucht tot vrij eenvoudige verdeelsleutels om deze kosten te alloceren.⁴ Veelal zitten bedrijven met een groot aantal vragen, waardoor mogelijke verfijningen zoals CPA nog niet dadelijk overwogen worden. Dit artikel heeft dan ook als doel om aan te tonen hoe CPA kan bijdragen tot betere marketingbesluitvorming in de organisatie. Ook enkele typische vragen die leven bij controllers (Is de techniek interessant voor mijn bedrijf? Wat is de link met andere typische marketingindicatoren? Kan CPA een nieuwe vorm van prestatie meting betekenen?) zullen worden aangekaart als mogelijke onderwerpen voor vervolgonderzoek. We geven daarbij aan hoe bedrijven zelf een eerste stap kunnen zetten tot het genereren van nieuwe inzichten rond enkele van deze typische vragen.

2. CPA, ACCOUNTING OP KLANTNIVEAU

Hoewel bedrijven kostensystemen vaak organiseren rond producten of afdelingen, beschouwt CPA 'de klant' als

centraal kostenobject.⁵ CPA gaat ervan uit dat klanten niet alleen sterk verschillen in termen van opbrengst, maar ook op het vlak van kosten. Verschillen in opbrengst doen zich voor als kortingen, speciale acties, gratis service naar klanten enzovoort. De verschillen in de servicekosten van klanten zijn echter nog belangrijker en nemen de laatste jaren sterk toe.⁶ De verkoopkosten kunnen sterk variëren doordat bepaalde klanten bestellen in kleine hoeveelheden en meer beroep doen op vertegenwoordigers. Andere klanten vragen speciale designeisen in de productie. Verder zijn er verschillen in distributie. Wanneer klanten meer productvariëteiten afnemen, betekent dit meer verzendingskosten. Ook op gebied van after-service kennen we klanten die zo goed als geen support vragen, terwijl anderen eindeloos beroep doen op de dienst na verkoop.

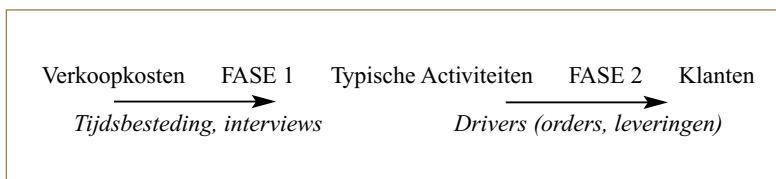
CPA stelt eigenlijk marketingactiviteiten centraal om kostenverschillen per klant in kaart te brengen. In een eerste fase wijst men kosten van verkoop en administratie (personeelskosten, productiewerk, magazijnkosten) toe aan een aantal klantspecifieke activiteiten zoals bijvoorbeeld orderadministratie, speciale productie-eisen, verzending. Dit gebeurt vaak door interviews en tijdbestedinganalyses. De tweede fase gaat via een aantal 'activity drivers' na hoeveel een klant beroep doet op een activiteit. Klanten met meer orders, met veel speciale eisen en gevarieerde samenstellingen krijgen meer verkoopkosten toegewezen. CPA veronderstelt dus heel wat informatieverzameling op het niveau van klanten (bijvoorbeeld aantal facturen, orders, speciale eisen per klant) om later te kunnen komen tot een mogelijke verdeelsleutel. Vaak wordt zulke informatie nog niet systematisch bijgehouden, wat mogelijk een verklaring geeft voor de lage implementatiegraad van CPA.⁷

Figuur 1 stelt de kostentoeewijzing schematisch voor. Terwijl bij traditionele systemen iedere verkoop ongeveer evenveel winst oplevert bij een klant, genereert CPA vaak nieuwe inzichten. CPA duidt typisch enkele zeer winstgevend klanten aan (weinig marketing support) met daarnaast een grote groep verlieslatende klanten (hoge marketing support). Soms geldt de 20-80% regel⁸: slechts 20% van de klanten veroorzaakt het leeuwendeel van de winst, terwijl de overige 80% weinig of zelfs negatieve marges genereert.

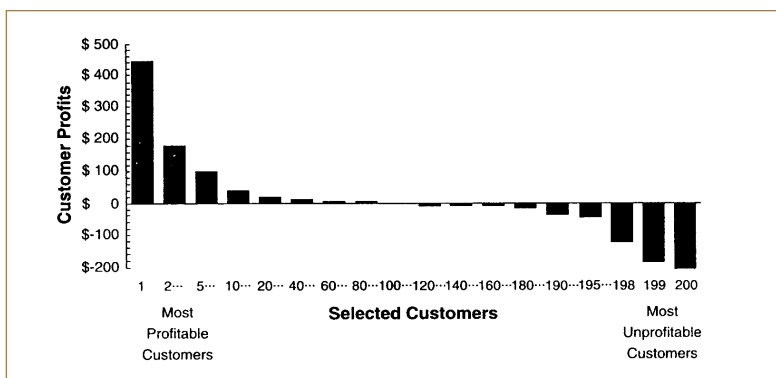
3. HET BELANG VOOR MARKETINGBESLISSINGEN

De literatuur ziet heel wat voordelen in het gebruik van CPA ter ondersteuning van cruciale marketingbeslissingen. Hieronder lichten we enkele opportuniteiten meer in detail toe.

CPA-informatie roept nieuwe vormen van marktsegmentatie in het leven. Traditionele segmentatie gaat nog te



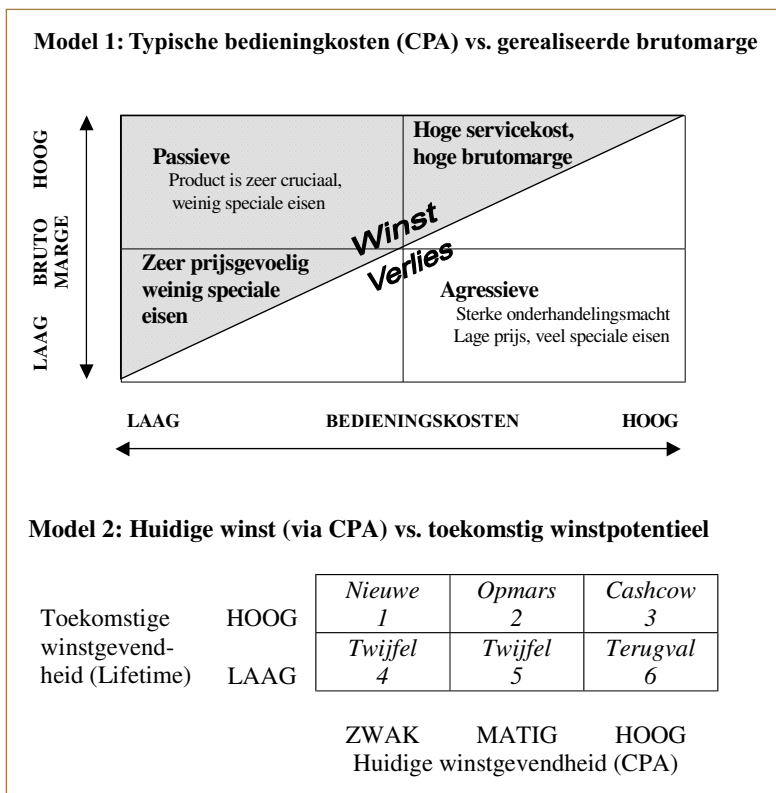
Figuur 1a. Werkwijze van een CPA-analyse (kostentoeewijzing).



Figuur 1b. Typische resultaten van een CPA-analyse (bron: Kaplan en Cooper, 1998).

vaak uit van het salespotentieel van een klant. Een hoge omzet is echter slechts voordelig als de bedieningskosten voor een bepaalde klant laag blijven.

Figuur 2 toont enkele nieuwe segmentatiemodellen op basis van klantenwinstgevendheid. In model 1 geeft de



Figuur 2. Enkele segmentatie modellen via CPA.

5 Kaplan & Cooper, 1998.
 6 Foster e.a., 1996.
 7 Kaplan & Narayanan, 2001.
 8 Wyner, 1996.

Y-as de brutomarge voor een bepaalde klant weer (de verkoopprijs min kortingen en de gemaakte productiekosten). Op de X-as vinden we de indirecte bedieningskosten voor een bepaalde klant die het resultaat zijn van een CPA-analyse (kosten van marketingsupport). De meest attractieve klanten situeren zich in het kwadrant linksboven. Zij betalen hoge prijzen en vragen weinig support. De onderneming moet hiervoor acties op touw zetten zodat deze klanten zeker niet naar de concurrentie overgaan. Het kwadrant rechtsonder bevat dikwijls verlieslatende klanten. Zij betalen zeer lage prijzen en hebben zeer hoge bedieningskosten. De onderneming bedenkt best concrete acties om deze relaties weer naar een winst situatie om te buigen. Zoals verder aangehaald, kunnen zaken zoals prijsdifferentiatie of procesverbeteringen een oplossing bieden.

In het tweede model betrekken we naast de huidige winst (brutomarge min typische bedieningskosten) het toekomstig winstpotentieel van een klant (Customer-Lifetime-Value). Deze analyse volgt de idee dat de winstgevendheid van een klant afhankelijk is van zijn levenscyclus.⁹ Nieuwe klanten kosten nu eenmaal veel om aan te trekken, maar kunnen in de toekomst nog zeer veel winstpotentieel opleveren (cel 1). Oudere klanten situeren zich eerder in cel 6, waarbij de huidige winst hoog is maar het toekomstig winstperspectief vrij laag. Cellen 4 en 5 vormen enige twijfel: kunnen zij door middel van gerichte acties nog winstgevend worden, of is afstoten een mogelijk alternatief?

KORTINGEN STEMMEN ZELDEN OVEREEN MET DE 'BEDIENINGS- KOSTEN' VAN EEN KLANT

Verder ziet de literatuur mogelijkheden tot betere prijsdifferentiatie. Kortingen zijn dikwijls inherent aan de normale bedrijfsvoering.¹⁰ Het probleem van zulke discounts is vaak hun arbitrair karakter naargelang de grootte of de onderhandelingspositie van een klant. Ze stemmen zelden overeen met de 'bedieningskosten' van een klant. CPA stelt bedrijven in staat hun kortingspolitiek opnieuw te bekijken. Door het overzicht van typische marketingactiviteiten en hun bijbehorende kosten kunnen bedrijven aansturen op 'menu-based pricing' om de relaties weer winstgevend te maken. Voor verlieslatende klanten met zeer veel speciale eisen kunnen we via CPA-informatie een prijspremium onderhandelen. Een klant die bepaalde activiteiten niet nodig heeft (bijvoorbeeld speciale eisen,

tussenkost medewerker) krijgt aanzienlijke discounts. Een voorbeeld is de internetrekening met zeer hoge rentes bij banken.

Vele firma's hanteren technieken om verkopen te stimuleren bij klanten. Vertegenwoordigers bezoeken klanten, klanten worden benaderd in sales calls en gerichte marketingcampagnes. De meeste bedrijven hebben hiervoor een specifiek budget. Traditionele marketingmodellen stellen voor om deze schaarse budgetten toe te wijzen met het oog op het maximaliseren van de omzet of brutocontributie. Anderen bedrijven alloceren zulke middelen op een arbitraire basis.¹¹

CPA laat toe dat deze budgetten op een gerichte wijze worden gealloceerd. Wanneer we model 1 in figuur 2 bekijken, heeft het vooral zin om veel te investeren in de passieve klanten. Extra inspanningen kunnen de verkoop doen toenemen zonder dat deze klanten intensief beroep doen op andere verkoopactiviteiten (orders, leveringen). Verkoop stimuleren bij agressieve klanten is gevaarlijker omdat de geïnvesteerde inspanningen leiden tot een serie van additionele marketingactiviteiten die door de lage prijsmarge niet terugverdiend wordt.

Als laatste bespreken we mogelijke procesverbeteringen. Door een inzicht in de processen om klanten te bedienen geeft CPA als het ware de achterliggende reden voor de kosten van een bepaalde klant. Zo kan het zijn dat klanten met een zeer grote variatie aan leveringswijzen (leveren in bulk, leveren op pallet, leveren per stuk, leveren met verpakking) duur uitvallen, doordat items steeds van verschillende stocks moeten komen. Het schrappen van één soort leveringswijze kan reeds enorme kosten besparen. Een andere procesverbetering is het elektronisch uit stock halen van bepaalde items. Ook kan CPA informatie aansturen op bepaalde gedragsveranderingen bij de klant. In onderhandelingen betekent een kleine toegeving van een klant (bijvoorbeeld kleine orders samenemen) vaak een enorme kostenbesparing.

Bedrijven die klantgerichtheid nastreven, profiteren van een goed inzicht in de typische marketingactiviteiten die een dergelijke focus met zich meebrengt. Beter inspelen op de behoeften van de klant gaat gepaard met extra uitgaven, die CPA beter kan monitoren. Het efficiënter omspringen met discounts, het organiseren van procesverbeteringen, betekent vaak dat het uitbouwen van klantenrelaties niet ten koste gaat van de winst van de onderneming.

4. BEDENKINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Hoewel de literatuur heel wat voordelen beschrijft, blijkt dat slechts een kleine groep van bedrijven daadwerkelijk overgaat tot meer gedetailleerde accountingsystemen zoals customer profitability analysis. Dit roept een aantal vragen op: Is de techniek interessant voor mijn bedrijf? Pres-teren bedrijven daadwerkelijk beter wanneer ze CPA toe-

⁹ Niraj e.a., 2001.

¹⁰ Kaplan & Cooper, 1998.

¹¹ Mulhern, 1999.

passen? Wat is de link met andere marketingvariabelen zoals klanttevredenheid? Deze vragen zijn volgens ons nog onvoldoende onder de aandacht gebracht. Het zijn ook typische bedenkingen die leven bij controllers wanneer zij implementatie van CPA overwegen. Hieronder lanceren we enkele ideeën die in de toekomst, in het kader van een onderzoeksproject aan de universiteit van Tilburg, zullen worden uitgewerkt. Verder geven we aan welke weg bedrijven zelf kunnen volgen bij het zoeken naar oplossingen rond deze vraagstukken.

4.1. Voor welke bedrijven is CPA interessant?

Onderzoek naar de drijvende factoren voor CPA blijft zeer schaars.¹² Eerste studies schijnen te wijzen op de complexiteit van de marktomgeving als een mogelijk element dat bepalend is voor de meerwaarde van CPA.¹³

“WANNEER KLANTEN VOORSPELBAAR REAGEREN, IS EEN KOSTPRIJSSYSTEEM NIET ALTIJD NOODZAKELIJK”

Wanneer bedrijven te maken hebben met een homogene groep van klanten die min of meer vrij voorspelbaar reageren, is een goed kostprijsstelsel niet altijd noodzakelijk. Vooral in complexere omgevingen met heterogene klanten hebben managers vaak verkeerde assumpties over het kostgedrag van een klant, en net daar lijkt CPA voordeel te bieden.¹⁴ Uiteraard is dit slechts één aspect en moeten we verder kijken naar de bepalende factoren om al dan niet over te schakelen naar meer klantgerichte accountingsystemen.

Een gerelateerde onderzoeksvraag is om de typische karakteristieken van bedrijven die CPA toepassen, te onderscheiden van bedrijven die deze techniek nog niet toepassen. Enkele specifieke issues in de organisatie kunnen dit verklaren. Bedrijven die prestatiecriteria toespitsen op niveau van de klant en die sterk ordergericht produceren, hebben misschien meer baat bij CPA. Bedrijven die daarentegen kostleiderschap nastreven, focussen misschien meer op de kosten van hun product in plaats van de klant, en vanuit die optiek wordt CPA niet overwogen. Verder bestuderen we de mogelijke factoren die accounting op klantniveau in de weg kunnen staan. Mis-

schien moet men vanuit een controllerstandpunt eerst streven naar integratie en gegevensuitwisseling tussen marketing en accountingafdelingen, omdat hier een mogelijke belemmering ligt voor een doorgedreven klantenwinstgevendheidsanalyse.

4.2. Is er een link met financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren?

Vanuit controllerperspectief is het interessant om te weten of bedrijven die CPA toepassen daadwerkelijk beter presteren. Hierbij kijken we dan niet alleen hoe men presteert op winst; men kan ook in kaart brengen of bedrijven met CPA hogere scores op indexen voor klanttevredenheid en marktaandeel. Ook de omgekeerde relatie is interessant: wanneer bedrijven sterk focussen op een aantal niet-financiële maatstaven, zoals klanttevredenheid of agressieve wervingsstrategieën naar nieuwe klanten, leidt dit dan tot meer winstgevendende klanten? We werpen dan meer licht op het feit of typische prestatiecriteria, die we vaak in de Balance Score Card (BSC) terugvinden, ook daadwerkelijk leiden tot resultaat. Inzicht in de complexe interacties tussen marketingindicatoren en klantenwinstgevendheid is dus van vitaal belang. We kunnen dit bewerkstelligen door klantenbestanden te analyseren: hoe is de winst van een klant gerelateerd aan een aantal andere karakteristieken van die klant?

4.3. Kan CPA zelf fungeren als prestatiemaatstaf?

We vermoeden dat winstcijfers op niveau van de klant kunnen fungeren als maatstaf voor prestatie omdat zij managers doen inzien dat de winst per klant, naast het louter aantrekken van nieuwe klanten en verkopen, een belangrijk aandachtspunt is. We denken ook aan verder onderzoek rond CPA in de relatie tussen de salesmanager en zijn vertegenwoordigers. Typisch voor vertegenwoordigers is dat zij vaak een vrij grote autonomie bezitten in het werven van nieuwe klanten. Zij kennen het salespotentieel van marktsegmenten vaak veel beter dan wie

“MISSCHIE SCHUILEN ER GEVAREN IN EEN TE STERK DOORGEDREVEN FOCUS OP WINSTCIJFERS PER KLANT”

dan ook in de organisatie. De manager in het bedrijf heeft hierdoor weinig zicht op de verkooptargets die vertegenwoordigers voor ogen houden.¹⁵ Door gedetailleerde accounting op klantniveau krijgt de marketingmanager een betere inschatting van het marktpotentieel en kunnen deze cijfers als dusdanig van nut zijn in de evaluatie van vertegenwoordigers.

12 Guilding & McManus, 2002.

13 Cardinaels, 2003.

14 Cardinaels e.a., 2000.

15 Mantrala e.a., 1997.

Toekomstig onderzoek dient verder uit te wijzen of er ook gevaren schuilen in een te sterk doorgedreven focus op winstcijfers per klant. Het kan zijn dat vertegenwoordigers markten die op lange termijn lucratief zijn niet meer aansnijden omdat het huidige winstpotentieel vrij laag is.

4.4. Wat kunnen bedrijven zelf ondernemen?

Bedrijven die CPA nog niet toepassen, zouden eerst en vooral via enkele eenvoudige analyses kunnen nagaan of CPA voor het eigen bedrijf interessant is. De werkwijze daartoe is een zeer beperkt aantal nieuwe drivers van klantenkosten te identificeren zoals bijvoorbeeld aantal orders of leveringen per klant. Wanneer winstcijfers op niveau van de klant door deze eenvoudige uitbreiding tot onverwachte inzichten leiden (bijvoorbeeld winstgevende klant is sterk verlieslatend onder het nieuwe systeem), dienen er zich waarschijnlijk mogelijkheden aan om over te gaan tot verdere verfijning.

Bedrijven die CPA reeds toepassen, kunnen de relatie tot een aantal typische karakteristieken van klanten onder de loep nemen. Typische kenmerken van klanten (zoals hun bestelgedrag, hun specifieke wensen, hun tevredenheid) zijn vaak opgeslagen in andere databases (ordermodules, EDI, ERP, SAP, ...). Via statistische technieken zou men die kunnen koppelen aan CPA om zo de drijvende factoren van klantenwinstgevendheid te identificeren: zijn klanten met meer productvariëaties ook meer winstgevend? Is er een relatie tussen de winst en de wijze van distributie?

Ook kunnen bedrijven experimenteren met het gebruik van CPA in beloning. In een overgangperiode vergelijkt men de prestaties van vertegenwoordigers die beloond worden via nieuwe CPA-prestatie maatstaven met die van een controlegroep waarvoor het bedrijf de traditionele maatstaven hanteert.

5. CONCLUSIES

Het streven naar klantgerichtheid gaat in de meeste bedrijven gepaard met een stijgende tendens in de typische marketinguitgaven. Wanneer de klant centraal staat, zouden accountingsystemen ook betere inzichten moeten genereren in de financiële prestaties op niveau van de klant. Customer Profitability Analysis biedt mogelijk een alternatief. De methode brengt cruciale kosten- en winstvariëaties tussen klanten beter tot uiting. CPA genereert op die manier belangrijke meerwaarden om marketinginspanningen zoals het geven van discounts, de allocatie van marketingmiddelen, het proces van levering naar klanten, efficiënter te organiseren. Ondanks de vele voordelen is de implementatiegraad bij bedrijven nog steeds vrij laag. Vragen over bijvoorbeeld het verband met andere marketingindicatoren en prestatiemeting, of de invloed van een aantal ondernemingskarakteristieken, zijn nog

onvoldoende onderzocht en kunnen een verklaring vormen waarom bedrijven nog niet onmiddellijk overgaan tot de implementatie van CPA. Ons artikel besluit daarom met een aantal onderzoeksvragen omtrent deze problematiek, die interessante bevindingen voor de praktijk kunnen genereren.

LITERATUUR

- Cardinaels, E. (2003): *The role of cost system accuracy for managerial decision making*. Ph.D. Manuscript, K.U.Leuven.
- Cardinaels, E., F. Roodhooft & L. Warlop (2000): Benefits of customer profitability analysis reports in repeated budget allocation decision making. Working Paper, K.U. Leuven.
- Foster, G. & M. Gupta (1994): Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, p. 43-77.
- Foster, G., M. Gupta & L. Sjoblom (1996): Customer profitability analysis: Challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, 10, Spring, p. 5-17.
- Goebel, D.J., G.W. Marshall & W.B. Locander (1998): Activity-Based Costing, accounting for a marketing orientation. *Industrial Marketing Management*, 27, p. 497-510.
- Guilding, C. & L. McManus (2002): The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an explanatory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27 (1), p. 45-59.
- Innes, J., F. Mitchell & D. Sinclair (2000): Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: A comparison of 1994 and 1999 Survey results. *Management Accounting Research*, 11 (3), p. 349-362.
- Kaplan, R.S. & R. Cooper (1998): *Cost and Effect*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. & V.G. Narayanan (2001): Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, September/October 2001, p. 5-15.
- Mantrala, M.K., K. Raman en R. Desiraju (1995): Sales quota plans: mechanisms for adaptive learning. *Marketing Letters*, 8, p. 393-405.
- Mulhern, F.J. (1999): Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), p. 25-40.
- Niraj, R., M. Gupta & C. Narasimhan (2001): Customer profitability in a supply chain. *Journal of Marketing*, 65, p. 1-16.
- Swenson, D. (1995): The benefits of activity-based cost management to the manufacturing industry. *Journal of Management Accounting Research*, 7, p. 167-180.
- Wyner, G. (1996): Customer valuation: linking behavior and economics. *Marketing Research*, 8 (2), p. 36-38.