rijksuniversiteit groningen / faculteit economie en bedrijfskunde / customer insights center

Churn

Welke klanten dreigen weg te lopen?



Prof. dr. P.C. Verhoef
Dr. J.E. Wieringa

Rapport CIC-2011-01
ISBN 978-90-367-4989-3

Inhoud

- ✓ Inleiding: de betekenis van churn voor bedrijven pag. 3

- ✓ Implementaties: ontwikkel een churnmodel in enkele stappen pag. 11
- ✓ Keuzes: sommige statistische methoden werken beter pag. 25
- ✓ Evaluaties: controleer een churnmodel voor gebruik pag. 35
- ✓ Valkuilen: voorkom problematische churnmodellen pag. 43

- ✓ Conclusies & aanbevelingen: verbeter een churnmodel pag. 49

- ✓ Belangrijkste referenties pag. 52
- ✓ CV's van de auteurs pag. 54
- ✓ Over het Customer Insights Center pag. 57

rijksuniversiteit groningen / faculteit economie en bedrijfskunde / customer insights center

Inleiding

De betekenis van churn voor bedrijven



Weglopende klanten…

- Wat betekenen zij voor uw bedrijf, omzet en winst?

Wat betekent churn precies?

- ✓ Churn is een relatief nieuw begrip en werd voor het eerst toegepast in o.a. Telecom.
- ✓ Churn betekent: een klant die 'afhaakt', dus het bedrijf verlaat.
- ✓ Churn is dus feitelijk het omgekeerde van begrippen als loyaliteit of klantretentie. In principe zou je kunnen zeggen: Churn = (1 - klantretentie).

- ✓ Churn is een praktisch toepasbare 'metric':
  - ❑ Bij bedrijven met doorlopende klantcontracten is churn direct meetbaar. Een klant zegt het contract op en vervolgens leidt dit tot wijzigingen in de database en gevolgen in de omzet.
  - ❑ Bij bedrijven zonder doorlopende klantcontracten is churn niet direct meetbaar. Hier rijst de vraag of een klant echt wel vertrokken is, of dat een klant bijvoorbeeld tijdelijk geen aankopen doet. Dit vergt aannames in het (voorspellende) model, dat bijvoorbeeld kan aangeven welke klanten (dreigen te) vertrekken.

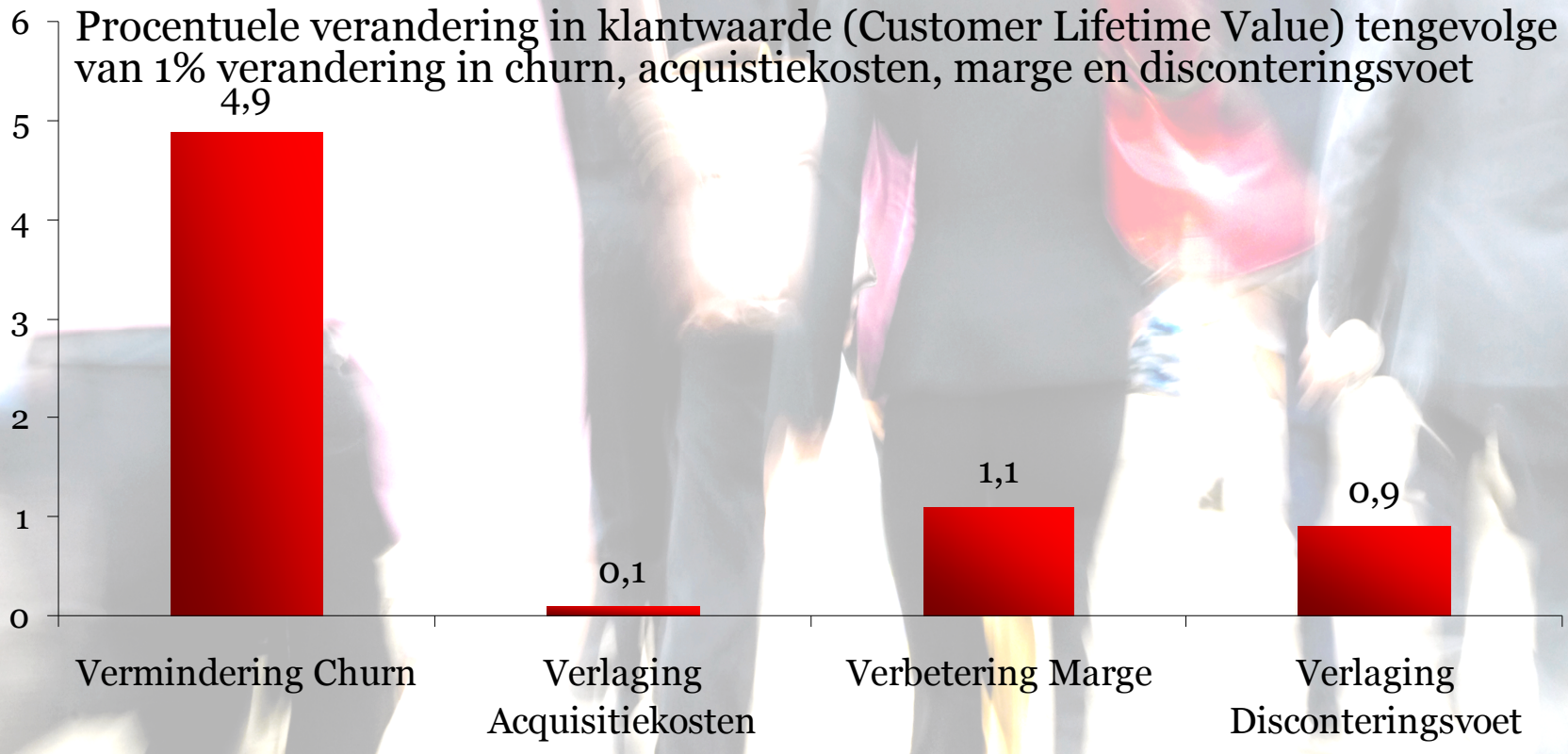
Waarom is churn belangrijk?

› Klantwaardegroei (= Customer Lifetime Value, CLV) van de klantenbase wordt bepaald door klantacquisitie, klantretentie (= 1-churn), klantexpansie en klantkosten*.



Bron: Verhoef, 2006.

Churn is vaak de belangrijkste klantwaarde driver

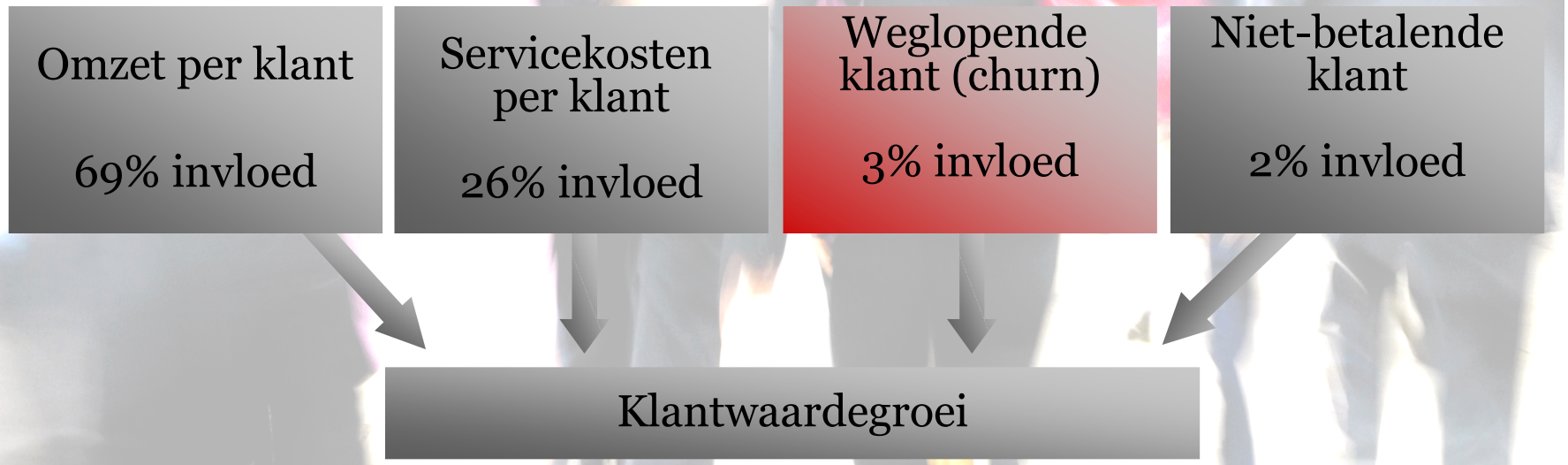


› Bedrijven die sturen op klantwaarde zullen churn op de agenda moeten zetten.

Bron: Gupta, Lehmann & Stuart, 2004. Amerikaans onderzoek bij Amazon.com, Ameritrade, Capital One, eBay & E-Trade.

Let op uitzonderingen!

› Churn is niet bij elk bedrijf de belangrijkste driver van klantwaarde. Een voorbeeld:



› Bij dit bedrijf blijkt dat het verlagen van churn de klantwaarde slechts beperkt kan laten groeien: het sturen op omzet en kosten heeft in dit geval meer effect.

Bron: Snoeck, van Nierop & Verhoef, 2010. Nederlands onderzoek in de energiebranche.

Hoe relevant is churn voor uw bedrijf?

› Verlaging van churn heeft in theorie een positieve invloed op klantwaarde. Wetenschappelijk onderzoek ondersteunt dit. Bepaal echter vooraf of churn ook in uw branche en bedrijf relevant is bij het realiseren van klantwaardegroei.

+ Bij bedrijven met een relatief hoog klantenverloop alsmede een hoge omzet per klant is churn vaak belangrijk als determinant van klantwaardegroei. Vooral in verzadigde markten is churn relevant, omdat daar klantbehoud essentieel is om de omzet op peil te houden.

- Bij bedrijven met een laag klantenverloop (bijv. minder dan 10 a 20% van het jaarlijkse klantenbestand) levert de inzet van churn management en churn modellen minder klantwaardegroei op. Deze bedrijven hebben vaak meer baat bij kostenverlagingen en klantexpansie (meer omzet per klant). Juist dat wordt interessant bij een lage churn.

Business case*: wat levert zo'n churn project op?

› Totale bedrijfsomzet:	100.000.000	euro afgelopen jaar
› Totale nettowinst 10% van de omzet:	10.000.000	euro afgelopen jaar
› Totaal aantal actieve klanten:	100.000	personen afgelopen jaar
› Verlies 10% actieve klanten (= churners):	10.000	personen afgelopen jaar
› Gemiddelde omzetklantwaarde per klant:	1.000	(= omzet / klanten)
› Gemiddelde winstklantwaarde per klant:	100	(= winst / klanten)
› Omzetverlies bij niets doen, elk jaar opnieuw:	-10.000.000	(= omzetKW x churners)
› Winstverlies bij niets doen, elk jaar opnieuw:	-1.000.000	(= winstKW x churners)
› Ontwikkel- en analysekosten churnmodel:	- 40.000	(= globale schatting)
› Salariskosten team klantbehoud:	- 100.000	(= globale schatting)
› Realisatie 22% minder churners:	+ 220.000	(= churn% x winstKW)
› Churnproject levert jaarlijks extra winst op:	**€ 80.000**	(= optelling bovenstaande)
› Churnproject Return On Investment (ROI):	**ruim 150%**	(= opbrengst / investering)

* Illustratieve cijfers, gebaseerd op praktijkervaringen van het Customer Insights Center in de zorgverzekeringsbranche.

rijksuniversiteit groningen
faculteit economie en bedrijfskunde
customer insights center

Implementaties

Ontwikkel een churnmodel in enkele stappen

