



Management accounting en control: **CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS, EN DAN?**

Hoe kan een organisatie de resultaten van Customer Profitability Analysis (CPA) gebruiken om de winstgevendheid van bestaande klanten te verbeteren? Na een kort overzicht van de methode bespreekt dit artikel de literatuur met betrekking tot twee verbetermogelijkheden: cost management en revenue management. Hierbij wordt aansluiting gezocht met typische operations-managementconcepten die voor financials relevant zijn.

Robbert Klik, Niels Verweij en Michael Corbey: Een belangrijke doelstelling van een organisatie is het waarborgen van de continuïteit. Om deze doelstelling te kunnen realiseren is het van belang dat een organisatie op duurzame wijze waarde creëert (Roberts, 2004). In deze tijd, waarin regelmatig gevallen in het nieuws komen van bedrijven die uitstel van betaling aanvragen, lijkt dit onderwerp relevanter dan ooit. Om na te gaan of een organisatie duurzame waarde creëert, is het van belang inzicht te hebben in de bijdrage van de klanten en producten aan de winstgevendheid van de organisatie. Niet iedere klant is een winstgevend klant en niet alle omzet is winstgevend omzet.

De klanten die intern worden gezien als de belangrijkste klanten zijn wellicht de klanten waarmee het grootste verlies wordt gerealiseerd, terwijl minder aanzienlijke klanten zorgen voor de daadwerkelijke winsten van een onderneming (Kuchta en Troska, 2007).

Een goede methode die kan helpen in het vergroten van dit inzicht is *Customer Profitability Analysis* (CPA). Dit artikel wil naast een korte bespreking van CPA vooral ingaan op de vervolgvraag: Wat te doen met verlieslatende klanten? Rigoreus afscheid nemen is vaak al te drastisch, dat werd al eerder betoogd (Corbey en Slagmulder, 2005). Maar wat dan wel?

‘Niet alleen gerealiseerde winsten zijn van belang, er moet ook rekening worden gehouden met de toekomstige potentie van de klant’

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt ingegaan op het doel, de aanpak, en de mogelijke resultaten van een CPA-onderzoek. De vraag ‘Hoe nu verder?’ komt daarna aan de orde, waarbij twee oplossingsrichtingen nader worden uitgewerkt: *cost management* en *revenue management*. Het artikel eindigt met enkele samenvattende opmerkingen.

De essentie van Customer Profitability Analysis

CPA beschrijft het proces van het toewijzen van opbrengsten en kosten aan klanten of klantsegmenten zodat de winstgevendheid per klant of klantsegment kan worden berekend (Van Raaij, 2005). Kuchta en Troska (2007) schrijven dat CPA laat zien hoe verschillende klanten, zowel individueel als per klantgroep, bijdragen aan de winstgevendheid van een organisatie. Dit geldt zowel voor de mate waarin zij aanspraak maken op de resources van een organisatie als de bijdragen die zij leveren aan de winstgevendheid.

Doel van Customer Profitability Analysis

CPA is een strategische benadering voor het beoordelen van de relatieve winstgevendheid van een onderneming om:

- ~ extra waarde toe te voegen aan de meest winstgevendende klanten;
- ~ minder winstgevendende klanten winstgevender te maken;
- ~ de ‘winsterosie’ van verlieslatende klanten te stoppen of te verkleinen.

Organisaties focussen zich, met behulp van CPA, steeds meer op klantwinstgevendheid op lange termijn. Dit met het doel om de totale ondernemingswinst te vergroten (Elias en Hill, 2010). Wanneer er met behulp van CPA verlieslatende klanten worden gedetecteerd, is dit gebaseerd op historische feiten. Het betreft een terugblik op de gerealiseerde winst, maar kijkt onvoldoende naar de toekomstig te verwachten winsten (Kumar en Reinartz, 2012). Steeds meer organisaties onderkennen dat niet alleen de gerealiseerde winsten in ogenschouw moeten worden genomen maar dat ook rekening moet worden gehouden met de toekomstige potentie van de klant: *Customer Lifetime Value* (Ryals, 2008). Ondanks dat de customer profitability op dit moment negatief kan zijn, is een situatie met een toekomstige positieve winstbijdrage denkbaar. Hier moet rekening mee worden gehouden in de aanpak van een organisatie om klanten winstgevender te maken.

Van Raaij, Vernooij en Van Triest (2002) geven aan dat de directe voordelen van CPA ontstaan door het verkrijgen van inzicht in de onevenwichtige verdeling van omzet en kosten over klanten. CPA is het proces waarin zowel opbrengsten als kosten worden toegerekend aan klanten of specifieke klantgroepen zodat de winstgevendheid per klant kan worden berekend (Van Raaij, 2005). Deze inzichten leiden tot nieuwe kansen voor een organisatie op het gebied van cost management en revenue management (zie voor een verdere uitwerking daarvan in de paragraaf ‘Hoe nu verder’.

Probleemstelling en onderzoeksvragen:

Wat te doen met verlieslatende klanten? Deze bijdrage onderzoekt de vraag wat organisaties kunnen doen als de resultaten van de klantwinstgevendheidsanalyse (Customer Profitability Analysis, CPA) bekend zijn.

Onderzoeksmethode:

Literatuurstudie en case study.

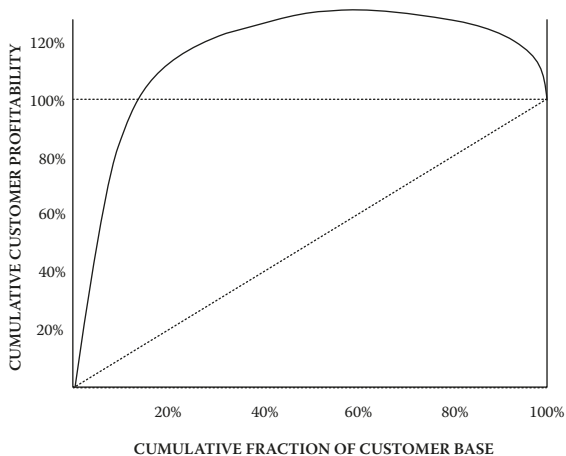
Bevindingen:

Er worden twee generieke oplossingsrichtingen besproken: enerzijds cost management met aandacht voor een reductie van de complexiteit van

producten, processen en de organisatie en anderzijds revenue management met aandacht voor samenwerking en oplossingen op het gebied van maatwerk in producten en/of presentatie.

Betekenis voor de financiële functie:

De financiële functie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de klantwinstgevendheidsanalyse in de rol van score keeper. De controller kan zijn rol van businesspartner oppakken door na de analyse ook proactief betrokken te zijn bij de hier geschetste verbeteringen in cost and revenue management.



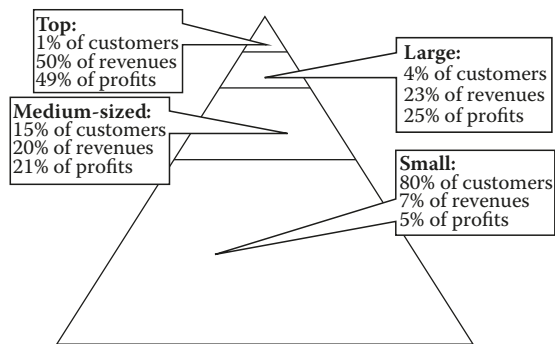
Figuur 1. De whale curve (Cooper en Kaplan, 1999)

De aanpak

Daar waar in praktijk veel ondernemingen wel inzichtelijk hebben welke opbrengsten een specifieke klant genereert, weten ze vaak niet welke kosten er allemaal moeten worden toegerekend aan een klant. Het gevolg hiervan is dat organisaties denken waarde te creëren door uitbreiding van het klantenbestand en assortiment, maar in werkelijkheid waarde vernietigen.

Doorgaans zijn de direct toewijsbare kosten, bijvoorbeeld productiekosten, wel inzichtelijk gemaakt in een (standaard)kostprijscalculatie waarmee er een (voorcalculatorische) marge kan worden berekend. De overige kosten, zoals huisvestingskosten, marketingkosten en ICT-kosten, worden echter vaak gerubriceerd als overhead (Van Raaij, Vernooij en Triest, 2002). Bij CPA is het van belang dat alle kosten worden toegerekend aan de klantenportefeuille, waarmee er uiteindelijk inzichtelijk wordt wat de winstbijdrage van alle individuele klanten is.

Dit wordt relevanter maar tegelijkertijd ook complexer naarmate de verschillen tussen klanten groter worden. Dit kan het geval zijn bij meer klant-specifieke producten of dienstverlening. Om deze kosten accuraat te kunnen toewijzen aan klanten (of producten) is een eenduidige en toepasbare allocatietechniek nodig. Cooper en Kaplan (1991) bieden hier, met de methodiek van *Activity-Based Costing* (ABC), een antwoord op. Dit is tot nu toe nog steeds een veel gepropageerde techniek. Wel moet worden opgemerkt dat diverse auteurs, waaronder Kaplan zelf, ook hebben gewezen op de complexiteit van



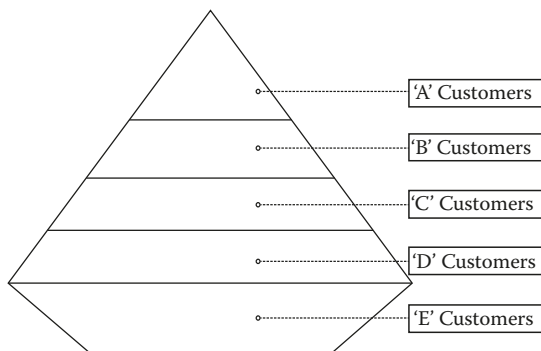
Figuur 2. Customer pyramid (Van Raaij, Vernooij en Van Triest, 2003, p. 578)

ABC. Eenvoudigere technieken zoals *Time-Driven Activity-Based Costing* verdienen de voorkeur indien toepasbaar voor de organisatie (Kaplan en Anderson, 2007).

Wat zijn de resultaten?

Wanneer de klantwinstgevendheid binnen een organisatie gecalculeerd is, is het van belang om deze data te analyseren. Aan de hand van deze analyse krijgt het management inzicht in de winstbijdrage per klant en kan het daar zijn activiteiten op afstemmen. Veel gebruikte analyse- en presentatiemodellen bij CPA zijn de *customer pyramid* (Zeithaml, Rust en Lemon, 2001) en de *whale curve* (Cooper en Kaplan, 1999).

De whale curve kan worden gevormd door de winstgevendheid van alle klanten te sorteren van meest winstgevend tot meest verlieslatend. Wanneer vervolgens de winst per klant wordt uitgedrukt als een aandeel van de totale winst van de onderneming, wordt de relatieve winstbijdrage per klant inzichtelijk. Door dit ook voor de cumulatieve winst te doen, en deze in een grafiek te tekenen, ontstaat de whale curve. In deze whale curve is 100% van de winstgevendheid het 'zeeniveau', dat een tweetal keren wordt gekruist in een traditionele whale curve. De eerste keer voordat de cumulatieve winst het maximale niveau heeft bereikt en vervolgens aan het absolute eind van de whale curve, waar de cumulatieve winst vanzelfsprekend op 100% uitkomt. De whale curve geeft belangrijke inzichten in enerzijds de afhankelijkheid van een beperkte groep klanten en anderzijds de mate waarin een groep verlieslatende klanten wordt gesubsidieerd door de winstgevendende klanten (Brown, 2010).



Figuur 3. De customer diamond

Een ander veelvuldig beschreven model is de customer pyramid. De customer pyramid beschrijft het indelen van klanten in een aantal groepen om daar vervolgens de dienstverlening op af te stemmen conform de theorie van Zeithaml, Rust en Lemon (2001). In de praktijk is een beperkt aantal klanten verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de omzet en de winst. Door als onderneming inzicht te hebben in de opbouw van de klantenportefeuille kunnen er bewust besluiten worden genomen die de bedrijfsvoering en winstgevendheid ten goede zullen komen.

In de bestaande theorie wordt er echter geen eenduidig antwoord gegeven op de vraag waar verlieslatende klanten in de customer pyramid thuishoren. Van Raaij, Vernooij en Triest (2002) sorteren de klanten op basis van omzetvolume, waarmee de verlieslatende klanten terug te zien zijn in alle lagen van de customer pyramid. Zeithaml, Rust en Lemon (2001) daarentegen sorteren de klantenportefeuille op winstgevendheid, waarmee de verlieslatende klanten in de onderste categorie van de customer pyramid terugkomen. Verlieslatende klanten worden in beide situaties onvoldoende belicht. De verlieslatende klantengroep dient juist als een afzonderlijke groep aangemerkt te worden omdat hier ook specifiek op moet worden geacteerd. Zo dient er voor deze groep klanten anders geanticipeerd te worden bij nieuw te voeren prijsonderhandelingen, kortingscalculaties en te bieden serviceniveaus. Voor deze groep verlieslatende klanten dient een organisatie specifieke acties in te zetten om de winstgevendheid op zo kort mogelijke termijn te verbeteren.

Als reactie hierop hebben wij een variant op de customer pyramid ontwikkeld waarin de verlieslatende

‘Uitbreiding van klantenbestand en assortiment kan ook leiden tot waardevernietiging’

klanten een afzonderlijke positie krijgen, de zogenoemde *customer diamond* (Klik, 2013). Een toepasselijke naam omdat de figuur de vorm van een omgekeerde diamant heeft, een diamant die wordt gekenmerkt door helderheid (*clarity*) – wat een belangrijk doel van het model is – en ten slotte omdat een diamant het ultieme symbool van waarde vertegenwoordigt, die met dit model kan worden verhoogd.

De opbouw van de customer pyramid is gebaseerd op de traditionele verdeling vanuit de academische literatuur, waarbij de klantenportefeuille op basis van absolute winstgevendheid wordt uitgesplitst in een vijftal groepen. Hierin draagt een klein deel van de klanten voor een belangrijk deel bij aan het financiële resultaat van een organisatie, de zogenoemde A-klanten. De tweede groep klanten, de B-klanten, is ook van grote impact op het financiële rendement van de onderneming. De relatieve individuele bijdrage op de totale winstgevendheid is echter kleiner dan bij de A-klanten. De derde groep klanten bestaat nominaal gezien uit een grotere groep klanten, die individueel een relatief kleine impact hebben op het resultaat, maar gezamenlijk wel degelijk een belangrijke bijdrage leveren. Eigenschappen van deze klanten zijn dat zij vaak, inherent aan de omzetvolumes, een lagere productiviteit realiseren, maar als gevolg van een hogere financiële marge toch een bijdrage leveren aan de winst. Ook is de groep klanten belangrijk aangezien zij bijdragen aan de financiële ‘dekking’ van de constante kosten. Deze klantengroep krijgt de naam C-klanten. De groep D-klanten bestaat uit een grote groep klanten met gemiddeld lage omzetten en nominaal een beperkte winst. Op basis van een goede prijsstelling en de daarbij behorende financiële marges kunnen deze klanten winstgevend worden belevend. Het belangrijkste verschil tussen de C-klanten en D-klanten is volume.

De laatste groep klanten (E-klanten) is afwijkend van de huidige theorie; dit zijn alle klanten met een negatieve winstbijdrage. Deze groep bestaat zowel uit kleine klanten waarbij de financiële marge niet toereikend is om de lagere productiviteit en allocatie 'centrale' kosten te dekken, als uit grotere klanten die verlieslatend zijn en een materiële impact hebben op het totale resultaat van de onderneming. In dit laatste geval kan een hogere productiviteit de scherpe prijsstelling niet compenseren. Een onderneming dient voor deze klantengroep direct herstelacties in gang te zetten om de winsterosie te stoppen, startend bij de klanten met de grootste financiële impact. In de bestaande literatuur met betrekking tot de customer pyramid wordt er onvoldoende aandacht gegeven aan deze specifieke groep klanten en de daarbij benodigde benadering.

Hoe nu verder?

Nadat de CPA is uitgevoerd, is de onderneming nog niet klaar. Sterker nog, nu begint het eigenlijke werk om met behulp van de verkregen inzichten beslissingen te nemen en activiteiten uit te voeren die ervoor zorgen dat de onderneming winstgevend wordt door het vergroten van de winstgevendheid van haar klanten.

De al eerder genoemde suggestie tot 'koude snering' (afscheid nemen) van de klantportfolio is overhaast om een aantal redenen. Zo kunnen verlieslatende klanten nog steeds bijdragen aan de dekking van de indirecte kosten van een organisatie, kunnen er cross-selling effecten zijn, en moet er worden gekeken naar de productlevenscyclus en de levensfase van de klant (Corbey en Slagmulder, 2005). Deze auteurs concluderen dan ook terecht dat afscheid nemen pas aan de orde is als andere oplossingen niet blijken te werken. Twee oplossingsrichtingen als het gaat om de vraag wat te doen met verlieslatende klanten zijn *cost management* en *revenue management*.

Cost management

Vanuit de differentiatiestrategie (Porter, 1985) breiden organisaties vaak het productassortiment uit met de gedachte dat dit leidt tot meer omzet, winst en duurzame waardecreatie. Deze redenering gaat niet altijd op en uitbreiding van klantenbestand en assortiment kan ook leiden tot waardevernietiging (Corbey en Slagmulder, 2005). De uitbreiding van het assortiment wordt in de theorie aangeduid met

de term *product variety* (Fisher en Ittner, 1999). In de uitbreiding van het assortiment ligt vaak de oorzaak van complexiteit en de bijkomende kosten die niet worden terugverdiend. In dit geval ontstaan er dus klanten met een verminderde bijdrage aan de winstgevendheid van de organisatie. Zowel Wilson en Perumal (2009) als ook Gottfredson en Rigby (2009) onderscheiden drie vormen van complexiteit: productcomplexiteit, procescomplexiteit en organisatiecomplexiteit.

Productcomplexiteit

Productcomplexiteit beschrijft de verscheidenheid waarin producten of diensten worden aangeboden aan de klanten (Wilson en Perumal, 2009; Gottfredson en Rigby, 2009). Deze complexiteit ontstaat doordat het ingewikkelder wordt om een groter assortiment goed aan te kunnen bieden aan klanten. Indien klanten bereid zijn te betalen voor deze complexiteit, is er sprake van toegevoegde waarde. Het probleem ontstaat op het moment dat een organisatie de kosten voor deze complexiteit niet meer kan terugverdienen. De resultaten uit de CPA-analyse geven een organisatie inzicht in de mate waarin de complexiteitskosten worden terugverdiend.

Procescomplexiteit

Procescomplexiteit is het aantal processen, processtappen en activiteiten die worden uitgevoerd bij het leveren van de producten en diensten (Wilson en Perumal, 2009; Gottfredson en Rigby, 2009). Door het uitbreiden van het assortiment ontstaan vaak extra processen, processtappen en activiteiten om de verschillende producten en diensten door de organisatie naar de afnemer te loodsen. Om dit goed te regelen dient er extra informatie uitgewisseld te worden tussen de verschillende medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast leidt een uitbreiding van het aantal processen, processtappen en activiteiten tot aanvullende planningswerkzaamheden.

Organisatiecomplexiteit

Organisatiecomplexiteit is het aantal voorzieningen, bezittingen, entiteiten, units en systemen die worden gebruikt bij het uitvoeren van de processen van een organisatie (Wilson en Perumal, 2009; Gottfredson en Rigby, 2009). Het feit dat er meer producten en diensten door meer en complexere processen moeten worden geleid, zorgt

voor een uitbreiding van de organisatie. Er zijn meer gebouwen, mensen en systemen nodig, wat leidt tot additionele complexiteit binnen de organisatie.

Een organisatie kan haar winstgevendheid vergroten door de kosten voortkomend uit complexiteit te reduceren. De theorie van de *customization strategies* kan hierbij een geschikt hulpmiddel zijn. Binnen deze theorie worden vier verschillende besturingsconcepten onderscheiden die een organisatie kan toepassen in de aansturing. De strategie per besturingsconcept is een koppeling tussen de mate van klantgerichtheid in de producten en processen enerzijds en de mate van complexiteit in de producten en processen anderzijds (Ernst en Kamrad, 2000). Het is van belang dat de inrichting en aansturing van de organisatie aansluiten bij de op de organisatie van toepassing zijnde strategie. Bij volledige massaproductie is er geen probleem. In dit geval is er namelijk geen sprake van verschillen in behandeling van klanten, is de complexiteit laag en is er nauwelijks onderscheid tussen de winstgevendheid van de afnemers (Lampel en Mintzberg, 1996).

Indien er sprake is van weinig klantspecifieke producten of diensten maar van een hoge complexiteit, is de oplossing een reductie van het aantal componenten waaruit het eindproduct wordt geassembleerd dan wel een reductie van het aantal processtappen voordat de dienst aan de afnemer kan worden geleverd. Dit besturingsconcept heet *modularization* (Ernst en Kamrad, 2000).

Indien er sprake is van een hoge mate van klantgerichtheid, is het van belang om enerzijds de producten en diensten zo laat mogelijk in het proces klantspecifiek te maken. Dit besturingsconcept is *postponement* (Ernst en Kamrad, 2000). Door bepaalde activiteiten niet uit te voeren tot het moment dat er klantorders zijn en producten en diensten zo laat mogelijk in het proces te differentiëren kan worden voorkomen dat er hoge voorraden ontstaan (Van Hoek, 2001; Andel, 2002). Aanpassingen in product en proces moeten hieraan bijdragen (Lee en Tang, 1997). Postponement is een strategie om logistiek management te verbeteren en zo te zorgen voor hogere omloopsnelheden van de voorraad, een daling in operationele kosten en een hoger serviceniveau voor de klant (Davila en Wouters, 2007).

In de praktijk kunnen organisaties vaak niet in één categorie worden ingedeeld, maar worden er producten en diensten aangeboden die volgens verschillende besturingsconcepten moeten worden aangestuurd. Het is voor een organisatie van groot belang om de verschillende productgroepen te onderkennen en voor iedere productgroep het juiste besturingsconcept te hanteren. Door dit te doen worden de kosten van complexiteit gereduceerd zonder verlies aan klantwaarde. Dit maakt het mogelijk om verlieslatende klanten om te vormen tot winstgevendende klanten.

Revenue management

Naast het reduceren van de kosten kan ook de omzet een sleutel zijn om de klantwinstgevendheid te verhogen. Dit kan door in gesprek te gaan met de klant en met het verkregen inzicht in de kosten proberen de verkoopprijs te verhogen. Een andere methode is het stimuleren van de samenwerking tussen de verkoop- en de productieorganisatie. Een goede samenwerking zal ertoe leiden dat de verkooporganisatie beter de financiële consequenties kent van de producten die ze verkopen en daar invloed op kan uitoefenen. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de verkoopafdeling de verkoop van producten stimuleert die voor de productieorganisatie eenvoudig en zonder al te veel complexiteit te leveren zijn. Ten slotte is het van belang om bij het opmaken van de contracten met afnemers rekening te houden met compensatie voor toekomstige kostenstijgingen die kunnen worden gecompenseerd met jaarlijkse indexatie. Op deze manier kan worden voorkomen dat de winstgevendheid van bepaalde klanten na verloop van tijd daalt als gevolg van stijgende kosten.

Er kunnen echter ook strategische argumenten zijn om een verlieslatende klant te accepteren en te behouden in de klantenportefeuille. Zo kan een 'grote naam' als klant marketingtechnisch gezien waarde hebben en zorgen voor een aanzuigende werking van nieuwe (meer winstgevendende) klanten, ook wel cross-selling genoemd (Corbey en Slagmulder, 2005).

Xia en Rajagopalan (2009) laten zien dat uitbreiding van het assortiment de verkopen stimuleert doordat er meer klanten kunnen worden bediend die op zoek zijn naar verscheidenheid in het productassortiment.

timent. De gedachte hierachter is dat een grotere groep klanten kan worden bereikt indien een organisatie producten of diensten op maat op de markt brengt. Om het assortiment niet onnodig uit te breiden hebben Gilmore en Pine (1997) een indeling gemaakt in vier categorieën maatwerk binnen het kwadrant product en presentatie. Door het wel of niet aanpassen van het product en/of de presentatie van het product kan aan de specifieke wensen van de klant worden voldaan zonder dat het nodig is om het assortiment uit te breiden. Op deze manier kan de winstbijdrage per klant worden verbeterd.

De vier categorieën maatwerk zijn *collaborative customization*, waarbij de klant naar eigen behoefte uit een breed aantal functies de gewenste opties kan kiezen. In dit geval wordt de individualisering afgewenteld op de klant en heeft de individualisering geen impact op het productieproces (Van Asseldonk, 1997). *Cosmetic customization*, waarbij het product zelf niet wordt gewijzigd, maar door het wijzigen van de presentatie wordt de individuele klant bediend. *Transparent customization*, waarbij het product klantspecifiek wordt, maar de presentatie niet wijzigt. Doordat de presentatie niet wijzigt beseft de klant vaak niet dat het product is toegespitst op de individuele klantwensen. Ten slotte is er *adaptive customization*, waarbij zowel het product als de presentatie wijzigt. In deze variant is er echt sprake van een klantspecifiek product dat alleen tot stand kan komen na contact met de klant over de specifieke wensen en eisen. Nadat het product is gedefinieerd door de klant kan het productieproces pas beginnen. De gekozen strategie is van invloed op de kostenstructuur in het operationele proces, daarom is het van essentieel belang om de prijsstelling af te stemmen op de gekozen strategie en is een volledig inzicht in de kosten onmisbaar.

Samenvatting

Het is voor een organisatie van groot belang om inzicht te hebben in de winstbijdrage van haar klanten om ook voor de lange termijn duurzame waarde te kunnen creëren. Dit inzicht kan worden verkregen door het uitvoeren van een Customer Profitability Analysis, waarbij de klanten worden ingedeeld naar de mate waarin ze bijdragen aan de totale winstgevendheid voor een organisatie. In de praktijk blijkt dat niet alle klanten even winstgevend zijn en dat er zelfs klanten verlieslatend kunnen zijn voor een organisatie.

Met de informatie over de winstbijdrage van de individuele klant is de volgende stap het nemen van maatregelen om te zorgen dat de winstgevendheid van de klanten in de verschillende klassen wordt geoptimaliseerd. Dit kan door de kosten die een organisatie maakt voor een specifieke klant te reduceren op plaatsen waar deze niet echt noodzakelijk zijn. Door middel van deze reductie in complexiteit worden processen in de organisatie eenvoudiger en wordt het aantal producten gereduceerd. Alleen wanneer het echt noodzakelijk is worden klantspecifieke producten en diensten in de organisatie gehouden, maar in dit geval dient de klant daar ook voor te betalen. Indien blijkt dat bepaalde tarieven niet dekkend zijn voor de producten of diensten, dient de organisatie in gesprek te gaan met deze afnemer om vervolgens te proberen de verkoopprijs te verhogen om op die manier de winstgevendheid te vergroten. Hierbij kan het relevant zijn om de uitkomsten van de CPA-analyse en interne analyse met de klant te delen.

Literatuur

- ~ Andel, T. (2002). From common to custom: The case for make-to-order. *Material Handling Management*, vol. 57, no. 12, p. 24.
- ~ Asseldonk, T. van (2000). *Massa-individualisering: geld verdienen aan de grillige consument*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- ~ Brown, L. (2010). Customer profitability analysis. *Profit analytics*, p. 2.
- ~ Cooper, R. en R.S. Kaplan (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 3, p. 130-135.
- ~ Cooper, R. en R.S. Kaplan (1999). *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- ~ Corbey, M.H. en R. Slagmulder (2005). De lange en moeizame weg naar Customer Profitability Analysis (CPA). *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, no. 10, p. 495-510.
- ~ Davila, T. en M. Wouters (2007). An empirical test of inventory, service and cost benefits from a postponement strategy. *International Journal of Production Strategy*, vol. 45, no. 10, p. 2245-2267.
- ~ Elias, N. en Hill, D. (2010). Institute of management accountants: *Customer Profitability management*, Institute of Management Accountants, Montvale.
- ~ Ernst, R. en B. Kamrad (2000). Evaluation of supply chain structures through modularization and postponement. *European Journal of Operational Research*, vol. 124, p. 495-510.
- ~ Fisher, M.L. en C.D. Ittner (1999). The impact of product variety on automobile assembly operations: empirical evidence and simulation analysis. *Management Science*, vol. 45, no. 6, p. 771-786.
- ~ Gilmore, J.H. en B.J. Pine (1997). The four faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, p. 91-101.
- ~ Gottfredson, M. en D. Rigby (2009). *Winning in Turbulence: The Power of Managing Complexity*, Harvard Business Press, Boston.
- ~ Hoek R.I. van (2001). The rediscovery of postponement a literature review and

- directions for research. *Journal of Operations Management*, vol. 19, p. 161-184.
- ~ Kaplan, R.S. en S.R. Anderson (2007). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*, Harvard Business School Press, Boston.
 - ~ Klik, R. (2013). *Hoe kan Tempo-Team Customer Profitability Analysis (CPA) gebruiken om de winstgevendheid te vergroten?* MSc thesis, TIAS School for Business and Society, Tilburg.
 - ~ Kuchta, D. en M. Troska (2007). Activity-Based costing and Customer Profitability. *Cost Management*, p.18.
 - ~ Kumar, V. en W. Reinartz (2012). *Customer relationship management – Concept, Strategy, and Tools*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
 - ~ Lampel, J. en H. Mintzberg (1996). Customizing customization. *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 1, p. 21-30.
 - ~ Lee, H.L. en C.S. Tang (1997). Modeling the costs and benefits of delayed product differentiation. *Management Science*, vol. 43, no. 1, p. 40-53.
 - ~ Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
 - ~ Raaij, E.M. van, M.J.A. Vernooij en S. Triest (2002). The Implementation of Customer Profitability Analysis a Case Study. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, p. 573-583.
 - ~ Raaij, E.M. van (2005). The strategic value of customer profit analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, p. 372-375.
 - ~ Roberts, J. (2004). *The Modern Firm: organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, Oxford.
 - ~ Ryals, L. (2008). *Managing customer profitability*, John Wiley & Sons, West Sussex.
 - ~ Wilson, S.A. en A. Perumal (2009), *Waging War on Complexity Costs*, McGraw-Hill Education.
 - ~ Xia, N. en S. Rajagopalan (2009). Standard vs. custom products: variety, lead time and price competition. *Marketing Science*, vol. 28, no. 5, p. 887-900.
 - ~ Zeithaml, V. A., R.T. Rust en K.N. Lemon (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. *California Management Review*, p. 118.

Robbert Klik en Niels Verweij studeerden in 2013 af aan de Executive Master of Finance and Control opleiding van TIAS School for Business and Society, Tilburg University. Michael Corbey is hoogleraar aan TIAS en Academic Director van de Executive Master of Finance and Control.



- Voor de bestuurder/toezichthouder: onmisbare kennis, inzichten en ervaringen
- Tax Control: word fiscale gesprekspartner met adviseurs en managers
- Uniek programma: combinatie van wetenschappelijke kennis en praktijk ervaringen
- Geen specifieke voorkennis inzake belastingen vereist
- 42 PE-uren voor het gehele programma
- Geen studiebelasting buiten de bijeenkomsten

ESAA Erasmus Executive Programs

Executive Program: Tax Control voor Bestuurders

De Erasmus School of Accounting & Assurance heeft een zeer toegankelijke opleiding ontwikkeld voor bestuurders en toezichthouders in samenwerking met het Fiscaal Economisch Instituut (FEI).

Moderne commissarissen, toezichthouders en bestuurders horen, volgens diverse governance codes, zich zelfstandig een oordeel te kunnen vormen over velerlei onderwerpen. De fiscale aspecten van de bedrijfsvoering en de strategie zijn hier een bijzonder onderdeel van. Voor de directies en managers van organisaties en bedrijven, alsook voor de toezichthouders, is het veelal een forse uitdaging om goed grip te krijgen op de fiscale positie van de organisatie. Voor hen is generieke kennis essentieel om de verscheidenheid van aspecten van de fiscaliteit te doorgronden.

Het curriculum van de opleiding:

Tijdens de zeven colleges behandelen enthousiaste docenten onder meer de volgende onderwerpen: vennootschapsbelasting, BTW en andere indirecte belastingen, loonheffingen en formele- en accountingaspecten van belastingheffing. Verder komen de internationale aspecten, het uitvoeren van toezicht en de tax-environment (ethiek) nadrukkelijk aan de orde. Tenslotte worden ook uw rol en positie in de diverse onderdelen besproken.

Het programma start op 14 september. De bijeenkomsten zijn op woensdagen van 13.30-21.00 uur; inclusief maaltijd. Voor meer informatie over het Executive Program neemt u contact op met: Mevr. Aartie Bhawaniebhik
 T 010-408 22 07
 E esaa-tax@ese.eur.nl
 W www.esaa.nl/executives

ESAA is een onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam

