

EEN KLANT IS OOK MAAR EEN MENS

PRAKTIJK NAAST THEORIE.



DOOR DRS JAN LANTINK

*Oprichter adviesbureau NWQ Innovaties in Management en Marketing
In deeltijd universitair docent Rijksuniversiteit Groningen
In de 20^e eeuw partner bij BBDO en Positioneringsgroep*

Vijf verhalen

1. *Over geld verdienen*
2. *Wie wil er nou geen klanten behouden?*
3. *Over verversing van het klantenbestand*
4. *Met klanten moet je wél communiceren*
5. *Klanten anno 2006*



1. OVER GELD VERDIENEN

De vijf verhalen gaan over de klant. De klant als mens. Het gaat onder meer over consumentengedrag, over loyaliteit en meer actuele onderwerpen.

De verhalen zijn zeker niet neutraal of semi-wetenschappelijk. Zij zijn de weerslag van vele jaren bestuderen van de theorie en het adviseren van vele ondernemingen en organisaties in de praktijk. De verhalen kenmerken zich door een aantal uitgesproken opvattingen over het doen en laten van op winst gerichte ondernemingen in deze tijd van hernieuwde groei. De waarde van de verhalen – de beoordeling is aan de lezer – is dus tijdelijk. Maar dat geldt voor alles in dit onderaardse bestaan.

Onderwerpen als focus op de klant, de klant als mens moeten we om ze goed te kunnen vertellen wel in een bredere context plaatsen. Daarom begin we met een inleiding over geld verdienen.

Waarom willen ondernemers niet meer geld verdienen?

Het is een onorthodoxe vraag. Je bent toch ondernemer om geld te verdienen? Efficieny rondes en reorganisaties volgen elkaar op. Uiteraard bedoeld om de winst verder op te voeren. Op de beurzen gaat het ook niet slecht voor de meeste ondernemingen. En zie, er is alweer links en rechts een beursgang geweest.

Hoezo, niet meer geld *willen* verdienen?

Toch gaat het daarover in deze verhalen over 'de klant'. Het gaat over geld verdienen met de klant als focus. En juist vanuit dát gezichtspunt laten veel ondernemers geld op straat liggen. Terwijl de wereldwijde concurrentie het waarachtig niet gemakkelijk maakt om geld te verdienen. De prijzenslag in de supermarkten kent uiteindelijk waarschijnlijk slechts verliezers. Het inkomen van producenten heeft eronder geleden, van grote multinationals zoals Unilever tot en met de kleine agrarische ondernemer. Waarvan er dus ook vele verdwijnen. En met hen werkgelegenheid.

Waarom is er relatief weinig echte focus op de klant als bron van geld verdienen?

Er zijn zeker een drietal oorzaken.

- Door focus op 'de aandeelhouder' is er te weinig aandacht voor geld verdienen op *langere* termijn.
- Te grote productgerichtheid verduistert het zicht op de klant.
- Streven naar schaalgrootte staat klantdifferentiatie in de weg.

Focus op 'de aandeelhouder' veroorzaakt vaak (ultra)korte termijn beleid.

Focus op de aandeelhouder heeft zeker enkele voordelen:

- snelle en geregelde rapportering van de cijfers;
- accountantscontrole
- een zekere maatschappelijke controle, zoals de afgelopen jaren bleek in de discussie over excessieve topsalarissen bij voormalige nutsbedrijven als Essent en Nuon (hoewel de thuiszorg directeuren door hun commissarissen weinig gekort worden).

Deze voordelen leiden helaas ook direct tot de nadelen:

- vooral de korte termijn telt bij beslissingen over bijvoorbeeld investeringen;
- een gezonde ondernemingscyclus wordt belemmerd: investeren op langere termijn kan tijdelijk lagere of zelfs negatieve winstgroei betekenen;
- accountants en boekhouders die de slimste van de klas proberen te zijn, en voorbijgaan aan de noodzaak tot een conservatief financieel beleid.

De aandeelhoudersrol van de hedge funds laten we verder maar buiten het verhaal.

Veel lezers werken wellicht niet bij beursgenoteerde ondernemingen. Maar ook voor andere ondernemingen en organisaties geldt dat korte termijn beslissingen de continuïteit op langere termijn bedreigen. Bij een korte termijn beleid is er vaak een veel sterkere oriëntatie op kosten dan op opbrengsten. Waarom?

Beleid gericht op opbrengsten kan ingewikkeld zijn.

Beleid dat is gericht op *opbrengsten* heeft kenmerken, die in volgende verhalen nader zullen worden uitgewerkt.

- De klant staat centraal: immers, het is de klant die zorgt voor brood en beleg.
- Er is een grote aandacht voor het behoud van (goede) klanten, voor loyaliteit door de klant.
- De loyale klant wordt gezien als een voortdurende bron van inkomsten: over tijd meer producten en diensten aan dezelfde klant verkopen. In de literatuur wordt gesproken over *life time value*.
- Tegelijkertijd is er een actief acquisitiebeleid, gericht op het werven van nieuwe klanten
- Er wordt nagedacht over de vraag, welke soorten van klanten we eigenlijk willen werven (klantdifferentiatie).
- Er is professionele aandacht voor bekendheid, positionering en communicatie van en door de onderneming.

Deze kenmerken vragen om analyses, strategische beslissingen, professionele invulling van het beleid, lange termijn denken.

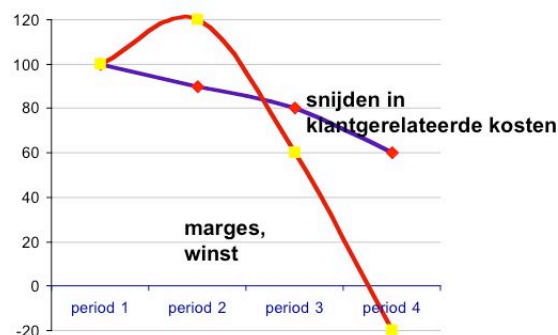
Dat nu is in ondernemingen nogal eens het probleem. Ook al omdat er de nodige tijd verstrijkt, voordat de effecten van een dergelijk beleid tijd zichtbaar zullen worden.

Snijden in kosten: de relatief gemakkelijke weg.

Dus kiezen veel ondernemers voor de andere weg om winst te beïnvloeden: snijden in de *kosten*. Er is uiteraard niets tegen *kostenbeheersing*, tegen efficiënt beleid.

Waar het om gaat is het snijden in de kosten, *omdat* de weg naar hogere opbrengsten zo'n moeilijke weg lijkt. Dramatisch kan het worden als een tegenvallende marktontwikkeling nog verder snijden in de kosten noodzakelijk maakt. Dan ontstaat de spiraal des doods.

spiraal des doods





Dan worden heel gemakkelijk die kosten weggesneden, die nu juist gerelateerd zijn aan behoud en werving van klanten, op loyaliteit, op marketing en communicatie met markt en klant. We komen hier in een ander verhaal op terug.

Te grote productgerichtheid verduistert het zicht op de klant.

Een andere oorzaak voor het feit dat veel ondernemingen relatief te weinig verdienen, ligt in een te grote productgerichtheid in beleid en dagelijkse praktijk. Deze productgerichtheid gaat vaak gepaard met een naar binnen gericht zijn van de organisatie.

Wat is productgerichtheid?

Het is een houding binnen een organisatie, waarbij niet de klant maar het product centraal wordt gesteld. 'Wij leveren het *beste* product, het *nieuwste* product, het *goedkoopste* product. Deze beloften zijn lege beloften. Ze betekenen pas iets als de klant ook uit is op het beste, het nieuwste, het goedkoopste. We denken vaak dat klanten dat per definitie willen. Dat is een misverstand.

Misschien wel het belangrijkste principe in marketing is:

Voor de klant is een product of dienst slechts een middel tot zijn of haar doel

Een voorbeeld. In het afgelopen jaar zijn na invoering van het nieuwe zorgstelsel veel Nederlanders van de ene naar de andere zorgverzekeraar verhuisd. Twee oorzaken liggen voor de hand: van ziekenfonds naar particulier is aanleiding voor een zoektocht langs de aanbieders.

En het in toenemende mate afsluiten van collectieve contracten door werkgevers en andere collectieven betekent voor de individu vaak verandering van zorgverzekeraar.

De algemene opvatting is dat zij, die uit vrije wil kiezen, dat doen op basis van de laagste premie. Onderzoek wijst echter uit, dat mensen, die uit vrije wil verhuizen

naar een andere verzekeraar dat vooral doen *uit onvrede met de dienstverlening* van hun huidige verzekeraar. Het ligt voor de hand, dat deze mensen *vervolgens* kijken naar de beste prijs/prestatie verhouding in het aanbod. Bij geringe verschil in het aanbod van verschillende maatschappijen ligt het *dan* voor de hand dat prijs (premie) een belangrijk keuzemotief wordt. De werkelijkheid is, dat veel consumenten heel andere doelen hebben bij hun zoektocht naar de beste zorgverzekeraar. Ook daarop in een volgend verhaal verder ingegaan.

Streven naar schaalgrootte staat klantdifferentiatie in de weg.

Schaalgrootte leidt gewoonlijk tot ongedifferentieerd beleid. Het aantal producten en productcategorieën moet noodzakelijkerwijs worden beperkt. 'Terug naar de kernactiviteiten' is het motto. Dat kan een wijs besluit zijn, als tegelijkertijd meer diepgang in het beleid komt in de vorm van klant - en productdifferentiatie. Focus op kernactiviteiten gekoppeld aan ongedifferentieerd beleid leidt tot kwetsbare concurrentieposities.

Daarnaast is het maar de vraag of schaalgrootte dé oplossing is om concurrerend te blijven, zoals vele ondernemers denken. Het doembeeld van massaproductie en de daarbij horende lage kostprijzen in China, India en Vietnam is een voortdurend onderwerp in de media. Protectionistische maatregelen worden bepleit. Ondernemers begrijpen uiteraard dat protectionisme slechts tijdelijk soelaas biedt.

Drie aspecten van schaalgrootte moeten intensief worden meegenomen bij het maken van strategische keuzen.

In de eerste plaats is schaalgrootte géén lineaire functie. Gemakkelijk kunnen situaties ontstaan waarbij de kosten een sprong maken bij een nieuwe opschaling, waardoor kostprijsvoordelen geheel verdwijnen.

In de tweede plaats zullen uiteindelijk slechts enkele ondernemingen per sector overleven op basis van schaalgrootte en het daarbij passende kostenleiderschap.

In de derde plaats lijkt het concept van schaalgrootte als concurrentiewapen achterhaald. Andere strategieën zoals 'snelheid van response' op marktontwikkelingen, op vragen van klanten etc. ontwikkelen zich tot de betere concurrentiestrategieën.

Nog enkele opmerkingen ter afsluiting van dit verhaal.

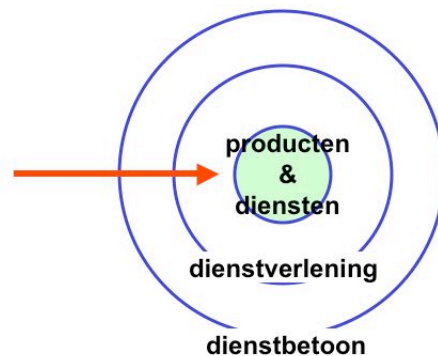
In veel markten zijn het de aanbieders zelf, die veroorzaken dat mensen op zoek gaan naar de laagste prijs. In de ogen van klanten is er vaak slechts een minimaal verschil tussen de verschillende producten. Welke consument kan een beleggingshypotheek (populair in wat inmiddels het verre verleden lijkt) van bijvoorbeeld Rabobank onderscheiden van de beleggingshypotheek van AEGON?

In het jargon van economen spreken we dan over *commodities*. Het nare van een commodity is, dat de marktprijs daalt tot de kostprijs van de meest efficiënte aanbieder plus een klein beetje. En dus verdienen veel aanbieders in een markt met – in de ogen van de klant – vergelijkbare producten of diensten nauwelijks of niets meer.

Hoe komen we hier uit?

Door productgerichtheid uit te bannen. Het gaat de klant om een totaalaanbod (zie schema). Het gaat om toegevoegde waarde. *Creating added value*, zoals het in de literatuur wordt genoemd.

klant bepaalt de waarde



De klant waardeert de waarde van een totaalaanbod op basis van drie componenten:

- het feitelijke product of de basisdienst
- de (faciliterende) dienstverlening
- het dienstbetoon, dat de aanbieder uitstraalt.

De pijl in het schema geeft weer, dat uit onderzoek blijkt, dat in de waardering van het totaalaanbod het dienstbetoon het zwaarst weegt voor de klant, *daarna* de dienstverlening, en dat product of dienst als een soort *vanzelfsprekendheid* wordt gezien.

Helemaal van deze tijd is principe van *co-creating value*. De klant betrekken in bepaalde delen van het proces resp. de beleidsvoering. Klantparticipatie (bij NWQ ook customer integrator genoemd). Pull in plaats van push.



2. WIE WIL ER NU GEEN KLANTEN BEHOUDEN?

In het eerste verhaal ging het over geld verdienen. Voor commerciële bedrijven is er uiteindelijk maar één manier om geld te verdienen: focus op de klant. 'Het is ons klantenbestand dat zorgt voor ons dagelijks brood en voor het beleg.'

Dus lijkt de vraag in de kop van dit verhaal een retorische vraag, een open deur. Echter, in de praktijk blijkt het niet zo simpel te zijn. Sterker nog, het is één van de intrigerende vragen in het vakgebied marketing.

De voordeur en de achterdeur

Onderzoek wijst uit, dat Amerikaanse ondernemingen in vijf jaar gemiddeld de *helft* van hun klantenbestand verliezen. In de adviespraktijk van NWQ ontmoeten we geregeld organisaties, waar de achterdeur even ver openstaat als de voordeur.

Dat lijkt zeer ongewenst, maar is dat altijd zo? Want het betekent misschien wel een *gezonde* verversing van het klantenbestand. Immers, als minder winstgevende of verliesgevende klanten vertrekken, en meer winstgevende klanten komen binnen, dan levert hetzelfde volume aan klanten meer winst op.

Dit is onder meer het toepassingsgebied van de bekende klantenpyramide van Jay Curry. De klantenpyramide zal in het volgende verhaal worden behandeld.

Als echter de winstgevendheid bij nieuwe klanten gemiddeld even groot is als bij vertrekkende klanten, dan is er wel een probleem, en wel om twee redenen.

De vuistregel is dat het werven van een nieuwe klant ongeveer 5 x duurder is dan het behouden van een bestaande klant. En het kost meestal de nodige tijd voordat een nieuwe klant winstgevend is. Er wordt dan wel vanuit gegaan, dat de onderneming een goede manier heeft om kosten toe te wijzen aan werving resp. behoud van klanten.

Waarom staat de achterdeur open?

Binnen het vakgebied marketing past deze vraag in een breder kader: het vraagstuk van *klantentrouw*.

Helaas is klantentrouw in de praktijk een slecht omschreven begrip.

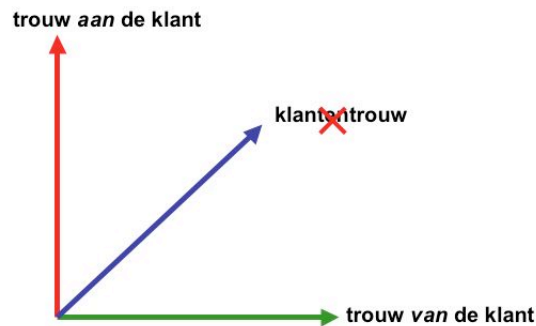
Zo lijkt het er op, dat het altijd om *trouw* gaat. Het blijkt echter, dat wat trouw wordt genoemd in de werkelijkheid van alle dag vaak niet meer is dan gewoonte, routine.

We pakken merk x uit het schap van de supermarkt, omdat we geen reden zien een ander merk te kiezen.

We bellen onze tussenpersoon, omdat we geen aanleiding hebben om iemand anders te bellen. Tot wij – om maar een voorbeeld te noemen – een hypotheek nodig hebben. En dan bellen we de bank, of De Hypotheker. Waarom? Omdat er dan een aanleiding is om ons anders te gedragen. Die aanleiding kan overigens heel simpel zijn. Bijvoorbeeld: 'Ik wist niet dat mijn tussenpersoon ook in hypotheeken doet.'

Klantentrouw is ook verwarrend begrip, omdat als zodanig weinig bijdraagt aan het beleid van de onderneming. Het is de *resultante* van twee beleidsaspecten die er wél toe doen.

klantentrouw



Zoals het schema laat zien: de trouw *van* de klant is het gevolg van de trouw die de onderneming toont *aan* de klant.

Waar het in essentie op neer komt is dat de klant trouw blijft zolang hij of zij het gevoel heeft, dat de aanbieder zelf ook trouw is aan hem of haar, de klant.

Iets anders gezegd: klanten blijven trouw, zolang zij het gevoel hebben dat zij worden *beloond* voor het feit dat zij klant zijn.

En dat nu is een simpele regel, die veel ondernemers met voeten treden.

Wie kent niet de voorbeelden, dat een nieuwe klant een cadeau (een pen, een video, korting etc.) krijgt, dat niet beschikbaar is voor de bestaande, trouwe klant.

Dat kan nog goed gaan, als bestaande klanten dat niet ontdekken. Dat helaas blijkt nogal eens een illusie. Zeker als met het cadeau breeduit wordt geadverteerd.

Hoe belonen we onze bestaande klanten?

Mogen we dan niets extra's doen om nieuwe klanten te werven? Uiteraard wel. Er is dus blijkbaar een dilemma. Want nieuwe klanten moeten we soms ook belonen voor het feit dat ze klant *worden*.

Er is oplossing voor het dilemma.

Het basisprincipe is:

**Wij willen altijd onze bestaande klanten belonen
voor het feit dat zij trouw aan ons zijn!**

In het beleid dat vanuit dit principe wordt gemaakt worden steeds twee vragen gesteld. 'Hoe belonen we steeds weer onze bestaande klanten?' En: 'Als we een beloning bedenken voor nieuwe klanten, hoe kunnen we dan tegelijkertijd op dezelfde manier of op een andere manier onze bestaande klanten belonen?'

Dit beleid, gericht op de trouw van de klant, betekent vaak wel een mentaliteitsverandering in de onderneming.

Want heel veel ondernemingen zijn gericht op groei.

En groei wordt gemakkelijk vertaald in werven van nieuwe klanten. Dat is vaak ook spannend. Het is heel opwindend als we kunnen zeggen dat we er deze week weer vijf nieuwe klanten hebben geworven.

Het is veel saaiër om te zeggen, dat we deze week alle klanten hebben behouden.



Maar er is wel goed nieuws voor die 'saai' ondernemers.

Want het is ook heel bevredigend als gezegd kan worden, dat 'we deze week aan 5 bestaande klanten goede adviezen hebben gegeven, of nieuwe diensten hebben verkocht.'

En het is nog veel bevredigender als bij het doorrekenen wordt gevonden, dat deze cross selling op de korte én de lange termijn een relatief veel hogere bijdrage levert aan de winst.

Onderzoek door o.a. de in het vakgebied marketing bekende Frederick Reichheld toont dat een *verbetering* van 5% (zeg: van 15% naar 10%) in het jaarlijks vertrek van klanten ('customer defection') de winst kan *verdubbelen* in sommige branches.

En zo blijkt dat geld verdienen veel te maken heeft met de achterdeur dichthouden, de bestaande klant belonen, en de vruchten plukken van het feit dat de trouwe klant niets liever doet dan zaken blijven doen met zijn vertrouwde winkel, zijn vertrouwde verzekeraar, zijn vertrouwde leverancier. Zolang deze de klant respecteert en beloont.



3. OVER VERVERSING VAN HET KLANTENBESTAND

Het leven van mensen verandert steeds. Het kan dus gebeuren, dat de positie en het aanbod van een intermediair onvoldoende aansluit bij een nieuwe levenssituatie van de klant. Zakelijk succes is het gevolg van een voortdurend proces van 'matchen'. 'Passen de wensen en eisen van de klant bij mijn kennis, mijn expertise, mijn competenties als intermediair?'

Soms ontstaat dus een mismatch. Een direct writer verliest klanten, die later in hun leven, wat meer vermogend, geregeld advies willen hebben.

Voor de direct writer is dat een onvermijdelijk proces, waarop alleen maar een strategisch antwoord past: investeren in een merk voor private banking op basis van persoonlijk advies. Als voorbeeld: OHRA neemt een aandeel in Van Lanschot. Of neemt zelf adviseurs in dienst. Waarmee bijvoorbeeld de Postbank adverteert:

[Niet downloaden, gewoon uitnodigen \(onze hypotheekadviseur\)](#)

Ondernemingen verliezen altijd klanten, hoe dan ook.

Dat betekent dat het ook een vanzelfsprekend proces moet zijn om klanten te werven. Al is het alleen maar om er per saldo niet in aantal (goede) klanten op achteruit te gaan. Daarnaast heeft de onderneming een al dan niet ambitieuze groei-doelstelling. Ook dat betekent: klanten werven.

Een deel van het strategisch beleid is dus gericht op verversing van het klantenbestand.

Dat beleid kent twee fasen: echt nieuwe klanten werven, en van slapende of bijna slapende klanten weer actieve klanten maken. Het is praktisch om een slapende klant in de database te beschouwen als een prospect, die – nog of weer - echt klant moet worden.

Beide beleidsonderdelen worden behandeld aan de hand van de zgn. klantenpyramide. Dat concept is door Jay Curry geïntroduceerd en uitgewerkt. Vele anderen, adviseurs en auteurs maken gebruik van Curry's klantenpyramide. Met het model, in een modern internetjasje gestoken, zijn bij intermediairs al succesvolle proeven genomen.

Echt nieuwe klanten werven.

De ondernemer moet de cruciale vraag beantwoorden: 'wat voor *soort* klanten wil ik werven?'

Grote gezinnen met modale inkomens? Tweeverdieners met bovenmodale inkomens?

Alleen consumenten, of ook MKB-ers?

Grote bedrijven in Europa? Of ook op andere continenten?

Het is eigenlijk antwoord geven op de vraag: 'In welke *markten* en *marktsegmenten* wil ik mijn geld verdienen?' Daaraan gekoppeld is er de *doelgroep* vraag: wie binnen het gezin, of binnen de onderneming moet worden overtuigd om klant te worden? De man, de vrouw, welk lid van een beslissingsteam?

Een goede database is gevuld met gezins- resp. bedrijfsnamen én met namen en gegevens van mensen: de beslissers. De database kan worden ingedeeld aan de hand van de klantenpyramide. Bijvoorbeeld:



Een database moet steeds weer worden verversd met namen uit 'de rest van de wereld'. Er wordt bijvoorbeeld een grote nieuwe woonwijk gebouwd: hoe komen we aan de namen van de toekomstige resp. de nieuwe bewoners?

Er wordt een nieuw industrieterrein ingericht: welke bedrijven gaan zich daar vestigen?

Vaak hebben de nieuwe bewoners en de nieuwe bedrijven allang een relatie met een leverancier maar dat is niet zo relevant. Een gouden regel is

Elk mutatiemoment in het leven van een mens, een gezin of een organisatie betekent een kans voor het werven van een nieuwe klant.

Het gericht kijken naar 'de rest van de wereld' levert in de klantenpyramide een database op van zgn. suspects. Nadere analyse van gegevens, die worden verzameld, leidt tot het benoemen van prospects. Bij een verdere kwalificering wordt dan bijvoorbeeld gesproken over kansrijke of 'hot' prospects.

Tot de hot prospects behoren ook de potentiële klanten, die zich *zelf* melden.

Bijvoorbeeld naar aanleiding van een advertentiecampagne van de NBVA, of naar aanleiding van een mailing die een bedrijf heeft verzonden. We noemen dit wel het 'pull' effect.

Het scheppen van een 'pull' effect - de prospect of slapende klant neemt het initiatief - is één van de belangrijke doelen van bouwen aan het keurmerk NBVA door middel van campagnes en andere communicatiemiddelen.

Bij goede doelen organisaties is soms wel de helft van het donateursbestand slapend. Allerlei marketinginstrumenten kunnen worden ingezet bij het werven van nieuwe klanten. Korting, het gedeeltelijk verrekenen van commissie etc. De meningen over de inzet van deze instrumenten zijn zeer verdeeld. Wel kan worden verwacht, dat de aanpak van veel intermediairs agressiever zal worden. Dat mag echter nooit de basis aantasten: de vertrouwenspositie van de intermediair als onafhankelijke adviseur.

Klanten activeren

In de database van elk bedrijf zitten slapende klanten. Klanten, die ooit een keer een product resp. dienst hebben afgenomen en jaarlijks hun premie betalen. Verder is er geen contact.

Slapende klanten kosten geld. Niet alleen dragen ze nauwelijks bij aan de brutowinst, bij goede kostentoerekening blijkt vaak dat het *verliesgevende* klanten zijn. Variant op een bekend gezegde: het zijn de klanten die slapend verlies opleveren. Welke ondernemer wil werken voor verliesgevende klanten?



Een bekende bank in Nederland heeft veel van deze slapende klanten. Het nodige marketingbudget wordt geïnvesteerd om deze te activeren. Activeren is meestal goedkoper dan het werven van echt nieuwe klanten. Er wordt bijvoorbeeld een goedkope overlidensdekking geboden, die gekoppeld is aan de betaalrekening. Daarna wordt geprobeerd, om door middel van aanbiedingen te komen tot hogere dekkingen, en dus tot hogere premies. Het proces van 'upgrading' van klanten.

Bij elke klantenpyramide horen getallen: hoeveel klanten zitten in elke laag, wat dragen ze bij aan omzet en winst etc.?

De volgende tabel is illustratief voor een ingevulde klantenpyramide.

aandeel van:	top	aardig	klein
klanten	5%	20%	75%
omzet	45%	30%	25%
winst	60%	35%	5%

De klantenpyramide is een belangrijk hulpmiddel voor een winstgevend beleid.

Slaagt een ondernemer er in om een deel van de 75% kleine resp. slapende klanten te activeren resp. te reanimeren, dan stijgt de totale winst snel. Bij nauwelijks stijgende kosten wordt de bijdrage aan de winst van met name de aardige klanten en de topklanten immers exponentieel groter.

Het activeren van klanten kan op allerlei manieren. Denk bijvoorbeeld aan zgn. service calls. Niet direct gericht op het verkopen van financiële diensten, maar meer gericht op dienstverlening en dienstbetoon. Zie het model in ons eerste verhaal.

Een actief beleid om klanten werven en een gericht beleid om kleine resp. slapende klanten te activeren is een absolute noodzaak voor winstgevendheid en marktpositie

Het wordt veel gehoord: 'We hebben het al zo druk met alle veranderingen, en met het bedienen van onze huidige adviesvragende klanten'. Het geen excuus. De concurrent zit niet stil, en krijgt het al heel gemakkelijk bij een passief beleid van de ander.



4. MET KLANTEN MOET JE WÉL COMMUNICEREN

Een onderzoek van alweer enige tijd geleden toonde aan dat ondernemingen hun bekendheid in de markt stelselmatig zwaar overschatten. Dat geldt overigens niet alleen voor ondernemingen. Bekend is natuurlijk de relativiserende uitspraak 'Beroemd in en omgeving'. Voor de puntjes kan elke plaats in Nederland worden ingevuld. Van de Bekende Nederlanders, over wie de pers volstaat, hebben velen buiten de grenzen van de Lage Landen nog nooit gehoord.

Waardoor komt die overschatting?

Er zijn in ieder geval drie redenen.

De eerste reden: selectieve perceptie.

Dagelijks verkeren ondernemers vooral in kringen van mensen die de onderneming inderdaad kennen. Dan geldt het principe van de selectieve perceptie. Men neemt selectief waar wat men kent. Als enkele klanten dus zeggen: 'Ik heb jouw advertentie gezien', dan ontstaat al snel het beeld, dat velen – dus ook niet-klanten - de advertentie hebben gezien.

De tweede reden: productgeoriënteerd zijn. Veel ondernemers zijn ervan overtuigd dat hun product – hun aanbod – superieur is. Nog steeds wordt de uitspraak gehoord: 'Een goed product verkoopt zichzelf.' Logisch is het dus, dat men denkt dat de markt dat superieure product en de aanbieder dan ook wel kent. Aan die misvatting is reeds menige onderneming ten onder gegaan. Er moet een goed aanbod zijn én *er moet over worden gecommuniceerd*.

De derde reden: geholpen bekendheid.

Onderzoek toont steeds opnieuw aan dat mensen gemakkelijk 'ja' zeggen op de vraag of ze een naam (merk) kennen. In lijstjes van merken, die aan mensen worden voorgelegd scoren *niet-bestaande* merken altijd hoog. Geholpen bekendheid is vaak relatief hoog in metingen. En dat wordt als positief ervaren, terwijl het een weinigzeggend kengetal is.

Bekend maakt bemind

Bekendheid is een meerzijdig begrip.

Een succesvolle positie in de markt begint inderdaad met bekendheid. En daarin moet een onderneming investeren. Op de juiste wijze en langdurig.

Waarin moet worden geïnvesteerd?

Het toverwoord is TOM. TOM is een andere vorm van bekendheid. TOM staat voor Top-Of-Mind bekendheid. Het is de bekendheid, die wordt gemeten door te vragen: 'Als je denkt aan assurantietussenpersonen, aan welk merk of naam denk je dan het eerst?'

Of als een intermediair bedrijf zich willen positioneren als financieel adviseur: 'Als je denkt aan financiële adviezen aan welke merken of namen denk je dan?'

Het is deze bovenaan-in-het-koppie bekendheid, die relevant is. Het is de bekendheid, die iets zegt over het *gedrag* van mensen. Gaan ze ook werkelijk contact opnemen, als ze behoefte hebben aan een schadeverzekering, een financieel advies etc.?

Blijven de mensen klant, ook als ze worden bestookt met direct mails van andere aanbieders?

Er moet dus worden geïnvesteerd in TOM.

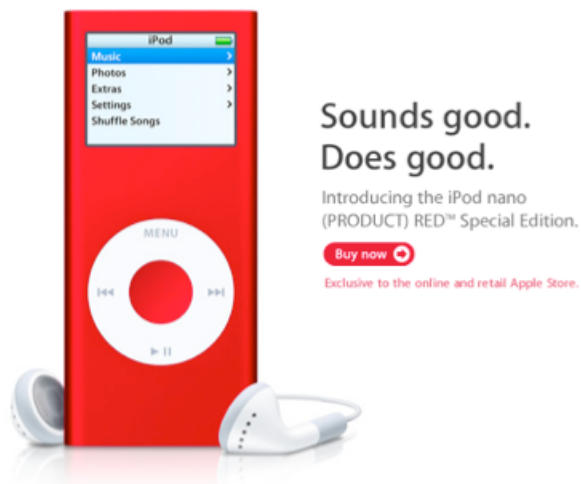
Velen denken nog steeds dat het voldoende is om een bord met het merk van de onderneming langs een voetbalveld te zetten. Of in onze moderne tijd een banner op internet te plaatsen.

Maar bekendheid als zodanig is tamelijk zinloos. Het gaat ook om de inhoud van het aanbod, de waarde van de propositie. In termen van merken: het gaat om de merk*lading*. Die is ook in hoge mate bepalend voor de TOM bekendheid.



Merklading betekent associaties. Waarmee associëren klanten én prospects een merk? Welke van deze associaties zijn belangrijk voor klanten én prospects? In andere woorden: welke associaties zijn voor mensen waardenvol?

Voor het opbouwen van een merk met waardenvolle associaties (de zgn. merkwaarden) zijn twee aspecten van een onderneming belangrijk: haar communicatiebeleid, en het feitelijk gedrag: het gedrag van een product of dienst, van een organisatie en van mensen. Communicatie wijst de consument erop dat er muziek kan worden gedownload via de computer. Maar ook, dat er één superieur en legaal programma is: iTunes. Dat bovendien wordt geassocieerd met dé leidende mp3 speler iPod. Die bovendien nog maatschappelijk verantwoord bezig is door een deel van de prijs te bestemmen voor een goed doel.



This is one little thing that can mean a lot. As a (PRODUCT) RED partner, Apple will give \$10 from the purchase of your iPod nano (PRODUCT) RED to the Global Fund to fight A in Africa. [Learn more.](#)

Apple is a proud partner of (PRODUCT)™

Bouwen aan merkvoorkeur dus. Het 'gedrag' van de pofaardappelen in de magnetron bepaalt de uiteindelijke ervaring van de consument, en daarmee het eindoordeel over de pofaardappelen van CelaVita. 'Vindt ik het ook lekker?'

Naast het gedrag van een product of een organisatie is zeer bepalend voor het eindoordeel van klanten ('blijf ik klant?') of prospects ('wordt ik klant?') het gedrag van het team of van individuele mensen. Aan de balie, aan de telefoon, etc. Zie het cirkelmodel uit een eerder verhaal.

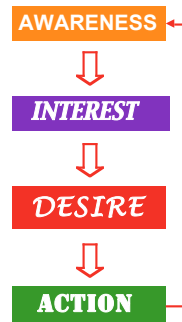
Het gaat dus om meer dan bekendheid. En het gaat dus ook om meer dan alleen communiceren. Al is het natuurlijk positief als daarin – ook in deze economisch moeilijke tijd – wordt geïnvesteerd.

Wat helpt de ondernemer te bepalen op welke wijze met de klant moet worden gecommuniceerd – hoe, wanneer, met welke boodschap – én wat de ondernemer en de medewerkers feitelijk moeten doen (het gedrag)?

Mensen volgen een aantal stappen om tot keuzes te komen. 'Welk merk ga ik kopen, met wie wil ik zaken doen?'. Er zijn in de literatuur vele modellen, die die keuzeprocessen proberen te beschrijven.

Het volgende model is een al lang bestaand eenvoudig model, dat nog steeds zeer bruikbaar is. Het AIDA model.

AIDA



In dit model wordt bekendheid gezien als een voorwaarde voor geïnteresseerd - raken. Dat is weer de basis voor het oergevoel 'verlangen'. Dat leidt dan weer tot actie: het feitelijk koopgedrag.

Het koopgedrag zelf kan ook weer in fasen worden opgedeeld, en dat helpt de ondernemer, de marketing- of de communicatiemedewerker dan weer verder bij marketing en communicatie.

Illustratief met name in zakelijke en andere business-to-business markten is het volgende keuzemodel.

Fasen in koopgedrag



Uiteraard zijn alle fasen van belang. Cruciaal zijn toch de fasen 'shortlist' en 'bevestiging'. 'Staat mijn bedrijf op de shortlist bij de prospect?' En: 'Doe ik er alles aan om de nieuwe klant te bevestigen in de juistheid van zijn beslissing, van zijn keuze voor mijn bedrijf?'. Ook hier geldt, dat communicatie én feitelijk gedrag de prospect door een proces moten leiden. Zodat de prospect klant wordt, en de klant een loyale klant wordt. Daarover hebben we in een vorig verhaal geschreven.

De opdeling in fasen maakt het gemakkelijker om tot een overzichtelijk en resultaatgericht marketing- en communicatiebeleid te komen

5. KLANTEN ANNO 2006

Met welk gedrag van consumenten moet anno 2006 rekening worden gehouden in het beleid van een onderneming?

In het kader van deze serie 'Een klant is ook maar een mens' worden drie trends van uiteenlopende aard beschreven, die relevant zijn voor consumenten én voor zakelijke kopers: individualisering, gemak en het web. Om te beginnen zal uitvoerig worden stilgestaan bij individualisering.

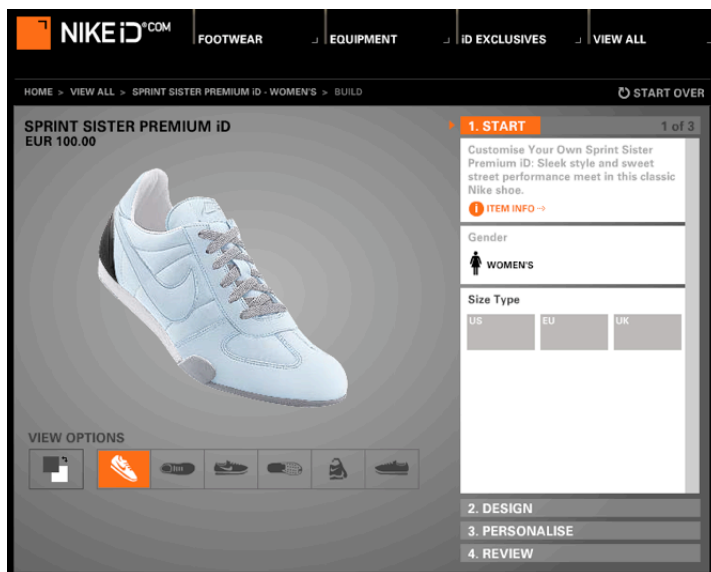
Personalisering van mens en maatschappij

Veel is de laatste jaren geschreven over de trend naar individualisering. Het is een belangrijke maatschappelijke trend.

Individualisering is te pas en te onpas gebruikt om allerlei ontwikkelingen te duiden.

Het zou bijvoorbeeld de verklaring zijn voor het *mondiger* worden van de consument, voor de *grilligheid* van de consument. De vraag is, of die trends inderdaad te verklaren zijn vanuit individualisering. En wat het gevolg is voor beleid. We spreken liever over personalisering.

Met een website van NIKE als voorbeeld.



De mondige consument

'Ik weet wat ik voor mezelf wil, en dat zal ik duidelijk maken.' Voor de mondiger wordende mens zijn er zeker twee verklaringen. Eén is het stijgende opleidingsniveau. Met een hoger opleidingsniveau groeit het zelfvertrouwen. 'Ik weet wat ik weet'. En dat komt tot uitdrukking in de houding van de consument en zakelijke realties in transacties, in zaken doen.

Een tweede verklaring is een maatschappelijk economische ontwikkeling. De maatschappij wordt complexer, de economie globaliseert. Vertrouwen in het 'ik' wordt een overlevingsmechanisme.

Het 'ik' wordt ook gestimuleerd door veranderingen in het bedrijfsleven. Oude structuren en traditionele hiërarchische verhoudingen werken steeds minder goed. Ondernemingen moeten zeer snel reageren op marktontwikkelingen, veroorzaakt door de onvermijdelijke economische cyclus van groei en stagnatie. Er moet snel en adequaat worden gereageerd op het gedrag van concurrenten in de markt. Dat betekent dat de besluitvorming in organisaties, zeker waar het gaat om klanten, lager in de organisatie moet worden gelegd, bij individuele



medewerkers en hun directe managers. 'Empowerment' dus. Empowerment heeft invloed op het gedrag van mensen in andere situaties. Er past nog wel een kritische kanttekening: veel managers hebben grote moeite met het delegeren van macht. Het is dan ook de vraag of empowerment van medewerkers echt op managementniveau wordt gedragen.

De grillige consument

Steeds weer duikt het begrip 'de grillige consument' op. Meestal als managementverklaring voor ondermaatse prestaties. Echter, uit onderzoek blijkt dat consumenten en zakelijke kopers een tamelijk consistent gedrag vertonen. De waarneming van grilligheid is dan ook eerder te verklaren vanuit de aanbieders, de marketeers. Er is in organisaties vaak weinig diepgaande kennis over koopgedrag. Er is een merkwaardige neiging om het zoeken naar diepgaande verklaringen voor koopgedrag af te doen als 'getheoretiseer'. Een uitspraak die misschien is toe te schrijven aan een eigen gevoel van onvermogen, misschien ook wel aan de angst voor de baas, die roept om 'daadkrachtige, pragmatische managers'. Helaas, daadkracht zonder gedegen onderbouwing leidt zeer gemakkelijk tot verkeerde beslissingen.

Er moet dus voorzichtig worden omgegaan met het begrip individualisering. Wellicht is de belangrijkste vertaling van de trend wel, dat consumenten en zakelijke inkopers steeds meer vragen om maatwerkoplossingen voor specifieke behoeften resp. problemen. Deze vraagdifferentiatie staat op gespannen voet met de noodzaak tot efficiëntie, met name als prijzen en marges onder druk staan. De noodzaak om efficiënt te produceren en te handelen is op dit moment enorm. Moderne economie valt samen met verbreding van markten, met meer aanbieders en meer concurrenten. Nationale markten worden Europese of wereldwijde markten, lokale markten worden regionale markten.

Massa-individualisering

Ondernemers en managers staan dus voor de taak om efficiënte productie en efficiënt zakendoen te koppelen aan de toenemende vraag naar maatwerk. Massificatie aan de aanbodkant moet worden gekoppeld aan differentiatie aan de vraag kant, om het in economische termen uit te drukken. Deze nieuwe beleidsvorm wordt beschreven als mass-customization of massa-individualisering.

Massa-individualisering kan alleen slagen als uitgegaan wordt van *klantdifferentiatie*, met databasemanagement als ondersteunend hulpmiddel. Aan welke marktsegmenten en doelgroepen wil een onderneming, gezien zijn kerncompetenties, wél producten en diensten aanbieden, aan welke markten en doelgroepen niet. 'Je kunt niet alles voor iedereen zijn'.

Het management kleinere ondernemingen denkt wel eens, dat deze vragen vooral van belang zijn voor grote ondernemingen. Niets is minder waar. Het zijn universele vragen, die de basis vormen voor duurzaam succesvol zakendoen.

Individualisering en klantdifferentiatie

Het volgende model laat zien hoe in financiële markten een vijftal doelgroepen zijn te onderscheiden. De assen in het model kunnen worden gezien als een representatie van de belangrijkste koopmotieven. Kortweg: 'zelf willen ontdekken' tot 'alles geregeld willen hebben' (de verticale, psychologische as) en 'vooral zaken voor jezelf willen regelen' tot 'ook voor de ander, overleg hebben' (de horizontale, sociale as).

Direct writers zullen vooral klanten aanspreken links van de verticale as, de natuurlijke markt voor intermediairs ligt rechts van deze as.

Doelgroepprofielen



Met een dergelijk model kan beleidsmatig heel veel worden gedaan; dat kan hier nu niet verder worden uitgewerkt.

Gemak dient de mens

De vraag naar gemak is nu én in de komende jaren van doorslaggevende betekenis voor marketing. De ontwikkeling van nieuwe diensten, dienstverlening en dienstbetoon (het cirkelmodel uit het eerste verhaal van deze reeks) wordt er door gestuurd, het moet een belangrijk thema zijn in de communicatie met klanten en prospects.

De trend wordt wel eens verklaard vanuit het hedonisme. Gemak wordt dan synoniem verklaard met gemakzucht. Natuurlijk is deze psychologische trend van belang, maar de gemakstrend is veel fundamenteeler. Het kenmerkt de overgang van productgerichtheid naar klantgerichtheid van ondernemingen. 'Willen we als onderneming de moeite nemen om het de klant gemakkelijk te maken? Hoe maken we het de klant gemakkelijk om ons te bereiken, ons product te gebruiken en te blijven gebruiken? Ja zelfs: 'Hoe maken we het de klant gemakkelijk van ons af te komen zal hij of zij dat wil?'. Vergaand? Geenszins. Het past in een volwassen relatie tussen marketeer en klant. En nieuw is de gedachte ook niet. Voorbeeld: de link onderaan emails naar 'unsubscribe'.

Het web als marketinginstrument

Internet is ooit begonnen als een manier om in tijden van spanning op het niveau van overheden toch met elkaar te blijven communiceren. Het heeft zich vervolgens verspreid als 'technology push'. Het is nu een trend, waarin economie, psychologie, communicatie en nog zo veel meer samenkomt.

Het web is ook een essentieel marketing instrument. Immers, het vertegenwoordigt de relatie tussen organisaties en organisaties, tussen organisaties en mensen, tussen mensen en mensen.

Het web omvat twee gescheiden domeinen: het domein van informatie en het domein van socialisatie. Bij het maken van beleid moeten deze domeinen goed worden onderscheiden.

In het domein van informatie wil de websurfer vooral kennis vergroten, zich oriënteren, om vervolgens eventueel over te gaan tot een transactie. Internet wordt steeds meer gebruikt als oriëntatiemedium, maar ook als transactiemedium. Vakanties, boeken, elektronica, muziek via iTunes etc.

In het domein van socialisatie is de websurfer vooral op zoek naar sociale contacten. Chatten, dating, communities: het zijn de moderne begrippen, die dit domein kenmerken. Een nieuwe partner leren kennen doe je of via 'Boer zoekt Vrouw', of via internet heden ten dage.



Beide domeinen bieden grote kansen voor ondernemers en hun marketeers, maar wel met eigen spelregels per domein.

Ondernemen is het vinden van nieuwe combinaties, zei ooit de econoom Schumpeter. Het is een creatief proces, waarin het eigen kunnen (competenties) worden gekoppeld aan de wensen en eisen van specifieke klantengroepen. Duurzaam succesvol ondernemen betekent kiezen, niet alles voor iedereen willen zijn. Dat herkennen klanten. En zullen dat belonen met trouw in zakendoen.

De klant is ook maar een mens.

Vragen over de inhoud van de verhalen kunnen uiteraard graag aan mij worden gesteld:
lantink@nwq.nl

***EEN KLANT IS OOK MAAR EEN MENS** is eerder verschenen in De Stem, het maandblad van de NBVA. Deze publicatie is een deels herschreven versie.*