

## 'KLANT BEPAALT MERK- ÉN BEURSWAARDE'

VAN ONZE REDACTEUR

AMSTERDAM - Alleen maar snijden en rationaliseren helpt bedrijven niet verder. Ze moeten ook naar de opbrengstenkant kijken. Dat is goed voor hun klant-, merk- én beurswaarde.

Jan Lantink van marketingadviesbureau NWQ kan er maar niet bij dat het gros van het bedrijfsleven bij afnemende economische groei niets beters weet te verzinnen dan inzetten op saneren en nog verdere efficiency. 'Ze proberen nog 'leaner' en 'meaner' te worden', constateert hij. 'Weinig creatief, maar analisten vinden het prachtig. Zolang niet wordt geïnvesteerd aan de opbrengstenkant, houd je echter dat klimaat waarin winstwaarschuwingen schering en inslag zijn.'

Waar er al wordt geïnvesteerd in de opbrengsten, is in zijn visie vaak sprake van 'zeer korte-termijndoelen, waarbij productmanagers met promotionele acties moeten proberen het marktaandeel op te krikken. Leuk voor het snelle resultaat maar er wordt niet gewerkt aan een langetermijnrelatie met de klant.'

Het is in zijn ogen heel simpel: niet de aandeelhouders bepalen het bestaansrecht van de onderneming, maar de klanten. Dus moeten bedrijven zorgen dat ze hun producten, diensten en dienstverlening voortdurend innoveren, zodat de klant er wat aan heeft en die hij waardeert. Lantinks filosofie is, even heel kort door de bocht, dat die aandacht voor klantwaarde via waardering door de klant leidt tot merkwaarde, en dat die op zijn beurt weer leidt tot beurswaarde.

Maar naar die klantenbehoefte, en hoe daadwerkelijk waarde voor klanten kan worden toegevoegd, wordt nauwelijks gekeken, stelt hij. 'Ondanks alle systemen die we hebben, is de kennis van de klant nog gering. Er wordt ook weinig in termen van klantdifferentiatie gedacht. Als ik opdrachtgevers naar hun primaire klantengroepen vraag, weten ze het vaak niet.'

Dat wreekt zich ook bij productinnovatie. Lantink geeft het voorbeeld van financiële instellingen. Die sturen hun klanten wel voortdurend foldertjes toe met nieuwe diensten, maar zonder daarbij daadwerkelijk waarde toe te voegen. 'Ander aanbieders hebben die producten vaak ook', zegt hij. 'Waarom zou ik dan met de een in zee gaan in plaats van de ander? Dat is geen klant- maar productgerichte innovatie.'

Bovendien zijn veel innovaties technologiegedreven. 'In hoeverre zit de klant te wachten op mobieltjes met nog meer functies?', vraagt Lantink retorisch. 'En wat doe je daar dan als aanbieder mee? Bij de Postbank en Telfort kon je, als je duizend gulden spaargeld inlegde, een gratis telefoontje krijgen, waarmee je mobiel kunt bankieren. Maar wat voor beleid

zit daar verder achter? Wat voor diensten gaan ze aanbieden en zit de klant daar wel op te wachten? Welke diensten geef je gratis en welke niet? Veel bedrijven die technologisch georiënteerd zijn, hebben die diensten gratis weggegeven.'

Precies de omgekeerde wereld, meent hij: waar producten qua prijs en kwaliteit steeds meer op elkaar lijken, is het product te zien als een cadeau bij de dienst. Hij tekent drie cirkels om elkaar heen. De binnenste is het 'basisproduct'. In de middelste ring zitten de 'faciliterende diensten' - wat voeg ik toe? - en in de buitenste ring 'het dienstbetoon' - hoe voeg ik het toe? 'De waardering van de klant begint in de buitenste ring en eindigt in de binnenste', stelt Lantink. 'Daar moet je ook een prijs voor vragen. Het product is dus in feite niet zo interessant als de aanbieders zelf denken. Intussen verdienen ze minder, en staan hun marges onder druk. Maar door alléén te sturen op kosten en efficiency breng je je bedrijf niet verder. Bestuursvoorzitter Ewald Kist van deING zei niet voor niets: laten we nu eens stoppen met acquisities en eerst onze klanten uitmelken. Met andere woorden: we zijn wel heel groot, maar wat doen we voor de klant dat hij ook bij ons blijft?'

Lantink wijst erop dat de gepercipieerde waarden van een product of dienst direct effect hebben op de waarde van de merken van een onderneming. 'Veel ondernemingen onderschatten de waarde en het belang van hun merken. Het sturen op merkwaarde is onderontwikkeld. Veel bedrijven weten niet wat hun merk waard is. Neem dat conflict tussen de Verenigingsraad van Veronica en SBS over de waarde van het merk Veronica. Er zijn formules om dat uit te rekenen maar die worden zelden gebruikt. En als je niet weet wat de waarde van je merken is, weet je ook niet wat je communicatiebudget moet zijn. Er wordt vaak in dat budget gesneden, zonder dat bekend is welke schade dat voor het merk kan opleveren. De relatie tussen investering in communicatie en merkwaarde wordt amper gelegd. Bij de grote merkenbouwers ja, maar verder? De hoogte van het budget is vaak historisch gegroeid.'

Gerichte in- en externe communicatie leidt volgens hem tot een verdiepte merkbeleving. Deze vertaalt zich in herhalingsaankopen en loyaliteit en uiteindelijk in de opbrengsten van de onderneming, zowel in volume als marge. Kortom, de 'onderliggende klantenbasis' versterkt zich en dat vergroot de beurswaarde op langere termijn. Of, bij niet beursgenoteerde ondernemingen, de acquisitiewaarde.

'Het geld ligt voor het oprapen', is Lantinks overtuiging. 'Maar kennelijk zijn saneringen makkelijker te verkopen aan aandeelhouders dan anticyclisch beleid.'

*Friso Liesker*

Copyright (©) 2001 Het Financieele Dagblad  
Publicatiedatum: 25/7/2001