

# Klantloyaliteit

in de 21<sup>e</sup> eeuw



Maak van klanten, loyale klanten!

**Sjors van leeuwen**  
Indora Managementadvies

## Inleiding

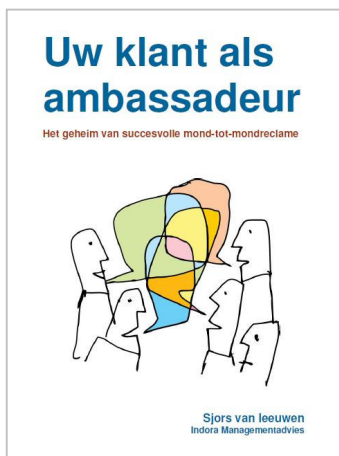
In dit E-book leest u meer over 'klantloyaliteit' en het creëren van loyale klanten. Trouwe klanten worden steeds belangrijker. De concurrentie is in de meeste markten moordend en product, prijs en kwaliteit zijn steeds vaker inwisselbaar. Wat het ene bedrijf vandaag bedenkt, brengt het andere bedrijf morgen alweer goedkoper, beter en mooier op de markt. Klanten hebben keuze te over en veranderen steeds gemakkelijker van merk of leverancier. Bedrijven en instellingen zoeken het daarom steeds vaker in het binden en behouden van klanten. Dit boek schetst een aantal actuele ontwikkelingen op het gebied van klantloyaliteit en geeft diverse praktische handvatten voor het ontwikkelen van uw eigen loyaliteitstrategie.

Ik wens u veel leesplezier en veel loyale klanten!

Sjors van Leeuwen  
Indora Managementadvies  
e-mail: [info@indora.nl](mailto:info@indora.nl)  
internet: [www.indora.nl](http://www.indora.nl) en [www.klantgerichtondernemen.blogspot.com](http://www.klantgerichtondernemen.blogspot.com).

Meer informatie over klantgericht ondernemen en klantrelatiemanagement leest u in het boek 'CRM in de praktijk', uitgegeven bij Academic Service/SDU.

© Sjors van Leeuwen Indora Managementadvies - augustus 2011



## Bronnen

Dit E-book is ondermeer gebaseerd op informatie afkomstig van de volgende boeken, vakbladen en websites: Reichheld (The Loyalty Effect), Bügel (Klantenloyaliteit), Fornell (The Satisfied Customer), Reichheld (The Ultimate Question), Bel (Event Driven Marketing), Van Kralingen (Emotionele innovatie), Van Leeuwen (CRM in de praktijk), Cialdini (Invloed), Ariely (Volmaakt onvoorspelbaar), Van Belleghem (De Conversation Manager), Blom (Handboek Communities), Sharp (How Brands Grow: What Marketeers Don't Know), Bel (Kloteklanten), Treacy & Wiersema (De discipline van de marktleiders), Tijdschrift voor Marketing, Marketing Tribune, Adformatie, Customer Talk, ITcommercie, Telecommerce, Harvard Business Review, diverse wetenschappelijke onderzoeken over klantloyaliteit (zie voetnoten), [retailactueel.com](http://retailactueel.com), [loyaltyfacts.com](http://loyaltyfacts.com), [molblog.nl](http://molblog.nl), [swocc.nl](http://swocc.nl), [marketingfacts.nl](http://marketingfacts.nl), [indora.nl](http://indora.nl) en [klantgerichtondernemen.blogspot.com](http://klantgerichtondernemen.blogspot.com).

## Inleiding

Dit E-book beschrijft in hoofdlijnen het fenomeen 'klantloyaliteit'. Een onderwerp dat steeds vaker in het middelpunt van de belangstelling staat. In de meeste markten neemt de concurrentie toe en zijn product, prijs en kwaliteit steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Producten en diensten worden steeds sneller gekopieerd en klanten veranderen steeds gemakkelijker van merk en leverancier. Bedrijven investeren daarom noodgedwongen steeds meer in klantbehoud en het creëren van trouwe, loyale klanten.

*Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brandset purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.*

Richard L. Olivier<sup>1</sup>

Allereerst kost het werven van nieuwe klanten in de regel meer geld dan het behouden van bestaande klanten. Verder kunnen loyale klanten op verschillende manieren bijdragen aan het succes van de organisatie: ze kopen vaker, ze kopen meer en ze zorgen met positieve mond-tot-mondreclame voor gratis reclame en nieuwe klanten.

Dit geldt echter *in algemene zin*, want de vele uitzonderingen bevestigen ook op dit gebied de regel. Marketingprofessionals, onderzoekers en wetenschappers komen niet altijd tot dezelfde inzichten en conclusies als het om klantloyaliteit gaat. Sommige experts stellen zelfs dat klantloyaliteit niet bestaat. Maar inmiddels is er zoveel gefundeerd onderzoek voorhanden, dat we kunnen stellen dat *specifieke loyaliteitsinterventies* in *specifieke situaties* in meer of mindere mate een positieve invloed hebben op de loyaliteit van klanten aan een organisatie of merk in termen van meer herhaalaankopen en/of een langere relatieduur en/of meer positieve mond-tot-mondreclame.

Frederick Reichheld heeft midden jaren negentig het begrip klantloyaliteit definitief op de kaart gezet. Hij toont in zijn bestseller 'The Loyalty Effect' uitgebreid aan dat een bedrijf die er in slaagt om 5 procent meer klanten te behouden de winstgevendheid, afhankelijk van de branche, kan verhogen van 25 tot 95 procent! Klantbehoud en klantloyaliteit kunnen dus veel geld opleveren.

Maar niet alle bedrijven hebben klantloyaliteit hoog in het vaandel staan. Het streven naar trouwe klanten past het best bij organisaties met een 'customer intimacy' (CRM) strategie. Bedrijven die zich willen onderscheiden op basis van 'operational excellence' of 'productleadership' zullen niet snel investeren in klantloyaliteit. Bij dit soort bedrijven staat of een goede en goedkope dienstverlening centraal of het voortdurend snel op de markt brengen van productinnovaties. Maar dat neemt niet weg dat dit soort bedrijven door hun merkkraacht en productkwaliteit toch vaak een grote schare trouwe fans weet op te bouwen. Denk aan bedrijven als Ikea, Apple, Hema, Heineken en Harley-Davidson.

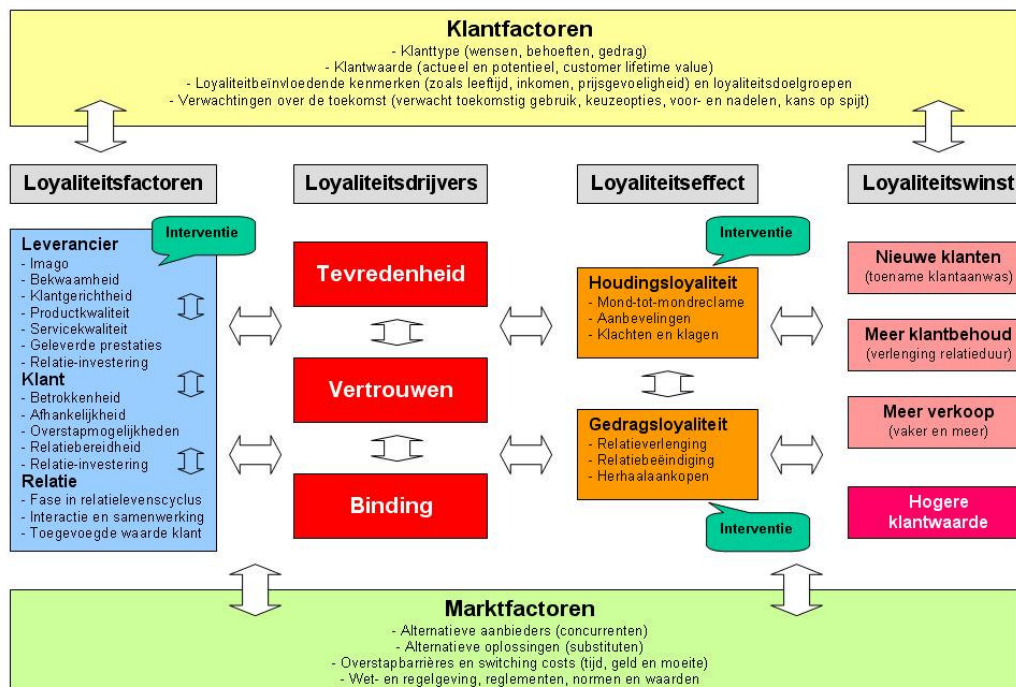
In dit E-book wordt regelmatig gerefereerd aan informatie uit wetenschappelijk en minder wetenschappelijk onderzoek. Het is belangrijk dat u deze onderzoeksresultaten met een kritische blik bekijkt, want u heeft ongetwijfeld wel eens gehoord van het gezegde: "Er zijn drie soorten leugens: leugens, grove leugens, en statistieken". Maar alle onderzoeken samen, geven toch een goed beeld van alle zaken die toe doen. Informatie waarmee u uw eigen loyaliteitsstrategie kunt ontwikkelen met als doel: meer loyale klanten!

---

<sup>1</sup> Whence consumer loyalty, R. L. Oliver, Journal of Marketing, 1999.

## Wat is klantloyaliteit?

Wat is klantloyaliteit en waardoor wordt het beïnvloed? Op het oog eenvoudige vragen, maar de beantwoording daarvan is veel minder eenvoudig. Klantloyaliteit is een complex begrip en er zijn dan ook vele definities in omloop. Er spelen veel factoren een rol en al deze factoren hebben in meer of mindere mate invloed op elkaar. In figuur 1 staat het 'KlantLoyaliteitModel' afgebeeld. Dit generieke model geeft de samenhang weer tussen alle loyaliteitsbeïnvloedende factoren en de loyaliteitsdrijvers, -effecten en -winst. Het model is een vereenvoudigde weergave van de complexe werkelijkheid. De werking en toepassing van dit model in de praktijk, zal per branche, type product en doelgroep verschillen.



Figuur 1: KlantLoyaliteitModel ©

Voordat dit we dit model verder toelichten, volgen eerst enkele belangrijke begrippen:

### Klantloyaliteit

De mate waarin een klant qua houding (*attitudinal loyalty*) en/of gedrag (*behaviorial loyalty*) trouw blijft aan een leverancier, ook als er andere, betere of goedkopere alternatieven zijn<sup>2</sup>.

### Klanttevredenheid

De mate waarin de levering van producten door een leverancier heeft voldaan aan de verwachtingen van de klant. Of de mate waarin de oplossing van problemen en klachten door de leverancier, heeft voldaan aan de verwachtingen van de klant. Bij klanttevredenheid wordt vooral naar de ervaringen in het verleden gekeken.

<sup>2</sup> Voor leverancier kan ook gelezen worden: organisatie, merk, product of dienst. Voor producten kan ook gelezen worden: diensten en service.

#### *Klantvertrouwen*

De mate waarin een klant er vertrouwen in heeft dat een leverancier zich (ook) in de toekomst zal (kunnen) houden aan zijn afspraken en beloften en zal handelen in het belang van de klant. Het vertrouwen dat de leverancier zich betrouwbaar en integer zal opstellen. Bij klantvertrouwen wordt vooral gekeken naar verwachtingen over de toekomst.

#### *Klantenbinding*

De mate waarin een klant een emotionele en psychologische band voelt met een leverancier (*emotionele binding*) en/of de mate waarin een klant de relatie wil voorzetten in de overtuiging dat het behoud van de relatie meer voordelen oplevert dan het beëindigen van de relatie (*rationele binding*).

#### *Houdingsloyaliteit en Gedragsloyaliteit*

Klantloyaliteit kent twee verschijningsvormen: houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit. Houdingsloyaliteit uit zich in mond-tot-mondreclame in de vorm van aanbevelingen of klagen. Gedragsloyaliteit uit zich in het verlengen of beëindigen van de relatie en/of het doen van herhaalaankopen.

#### *Loyaliteitsinterventie*

Maatregel voor het vergroten van de klantloyaliteit en loyaliteitseffecten. Er worden drie soorten interventies onderscheiden. Als eerste interventies die gericht zijn op het verbeteren van loyaliteitsfactoren met betrekking tot leverancier, klant en onderlinge relatie. Als tweede interventies om het effect van de (ontstane positieve) houdingsloyaliteit te versterken en als derde interventies om het effect van de (ontstane positieve) gedragsloyaliteit te versterken.

**Er is vandaag niet zoiets als klantenloyaliteit,  
bedrijven moeten loyaal zijn aan hun klanten.**

John Nashbitt

### **Drijvers van klantloyaliteit**

In algemene zin blijken er drie hoofddrijvers van klantloyaliteit te zijn:

- Vertrouwen van de klant.
- Tevredenheid van de klant.
- Binding met de klant.

#### **Klantvertrouwen**

De eerste loyaliteitsdrijver is het vertrouwen van de klant in het toekomstig gebruik van het product of de dienst. Denk aan het vertrouwen in banken, ziekenhuizen of autodealers. Vertrouwen wordt bepaald door verwachtingen over de toekomst. Hoe hoger het vertrouwen dat de klant ook in de toekomst tevreden zal zijn, hoe groter zijn loyaliteit. Het gaat hier dus om het vertrouwen van de consument dat leverancier ook in de toekomst aan zijn verwachtingen zal voldoen.

#### **Klanttevredenheid**

De tweede loyaliteitsdrijver is de tevredenheid van klanten. Krijgt de klant wat hij verwacht, maakt het bedrijf zijn beloftes waar, is de dienstverlening in orde, voelt hij of zij zich gewaardeerd? Kortom zijn de producten, diensten en klant/leverancierrelatie op orde? Tevredenheid zorgt voor commitment van de klant. Daar waar vertrouwen gaat over de toekomst, gaat tevredenheid over het verleden. Meer informatie over klanttevredenheid leest u in het E-book '15 (on)waarheden over klanttevredenheid en klantloyaliteit'.

#### **Klantenbinding**

De derde loyaliteitsdrijver gaat over de binding met de klant. Deze binding wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de alternatieven en de mate waarin de klant geïnvesteerd

heeft in de relatie. Des te minder goede alternatieven de klant heeft, des te meer de klant zich verbonden voelt met zijn huidige aanbieder. Hier spelen de beschikbare alternatieven een belangrijke rol (waaronder zogeheten 'substituten') evenals mogelijke 'switching costs'. Zo hebben schouwburgers in kleinere plaatsen vaak loyalere klanten door het ontbreken van alternatieve uitgaansmogelijkheden.

Verder speelt de grootte van de investering die de klant gedaan heeft in de relatie met zijn aanbieder, een belangrijke rol. Hoe meer investeringen in tijd, geld en energie, hoe groter het commitment in de relatie. Vrijwilligers, abonneementhouders en 'vrienden van' investeren in de regel meer in de relatie met hun schouwburg, muziekgezelschap of theatergroep, met als gevolg dat het loyalere klanten zijn dan reguliere bezoekers. Om klantenbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een win-win situatie voor organisatie en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantenbinding moeilijk tot stand komen.

Organisaties kunnen op drie niveaus de klantenbinding beïnvloeden:

- Het eerste niveau is het realiseren van een financiële binding. Die komt tot stand doordat consumenten er financieel voordeel bij hebben om klant te zijn. Denk aan prijskortingen en beloningen via bijvoorbeeld loyaliteitsprogramma's.
- Het tweede niveau is het realiseren van een sociale binding. Dit is een vorm van emotionele binding die te maken heeft met de wijze waarop de organisatie en zijn merken communiceren met klanten. Steeds vaker worden hiervoor online communities en fanprogramma's ingezet. Bedrijven als Apple, Nike en Heineken zijn hier erg succesvol mee.
- Het derde niveau is de structurele binding. Dit is een vorm van binding die direct te maken heeft met de levering van producten en diensten. Instrumenten hiervoor zijn abonnementen, contracten, 'customized products', insourcing van bedrijfsprocessen, koppelen van informatiesystemen of vervelende of kostbare overstapprocedures.

*60% of customers who defect,  
describe themselves as satisfied in customer surveys.*

Harvard University

### **Switchgedrag**

Het switchgedrag van klanten wordt in de regel door vier factoren bepaald:

- Relatiekwaliteit.
- Servicekwaliteit.
- Overstapmogelijkheden en -kosten.
- Prijs.

Switchfactoren kunnen verder sterk afhankelijk zijn van de branche en het type product. Zo spelen in het bankwezen nog vier factoren een rol die het switchgedrag beïnvloeden<sup>3</sup> namelijk (1) imago en reputatie van de bank, (2) gewenste afstand tot de bank, (3) leeftijd (jongeren hebben grotere switchneigingen: gemak, service, prijs en rente) en (4) inkomen (mensen met hogere inkomens hebben grotere switchneigingen: hogere verwachtingen).

### **Switchgedrag kan beïnvloed worden<sup>4</sup>**

Er zijn diverse markten in Nederland die gekenmerkt worden door een lage mobiliteit. Zo is het switchpercentage tussen zorgverzekeraars al jaren relatief laag. Aan de hand van een casestudy bij een zorgverzekeraar is onderzocht of het switchgedrag in een lage mobiliteitsmarkt te voorspellen is en of marktwerking aan de hand van een switchmodel leidt tot een beter resultaat. Een switchmodel is ontworpen en getoetst. De resultaten laten

<sup>3</sup> Artikel in International Journal of Bank Marketing, Loyaltyfacts.com, 2011.

<sup>4</sup> Het voorspellen van switchgedrag in een markt met een lage mobiliteit: een case study, M. Dijksterhuis en S. Velders, Jaarboek Marktonderzoek 2009.

zien dat er groepen verzekerden zijn te vinden die drie keer vaker switchen dan gemiddeld. De marktwerking aan de hand van het ontwikkelde switchmodel heeft geresulteerd in een 20 tot 25 procent lagere uitstroom in de hoogste switchsegmenten.

### **Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit**

Klantvertrouwen, klanttevredenheid en klantenbinding hebben invloed op de houdingsloyaliteit (*attitudinal loyalty*) en gedragsloyaliteit (*behaviorial loyalty*) van klanten. Gedragsloyaliteit kan zich op twee manieren uiten. Enerzijds kunnen klanten vaker en meer aankopen doen (*retentie*). Daarover later meer. Anderzijds kunnen klanten besluiten om niet weg te gaan, dus minder klantverloop (*churn*). Houdingsloyaliteit uit zich in positieve of negatieve mond-tot-mondreclame (*word of mouth*) en positieve of negatieve aanbevelingen (*recommendations, reviews*).

Organisaties die hier slim op inspelen kunnen ware fans en ambassadeurs creëren die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. Denk aan het promoten van het gebruik van de 'tell a friend' optie of de 'like button' van Facebook of LinkedIn. Organisaties proberen klanten dan ook steeds vaker met aanbiedingen over te halen om reviews op hun website te plaatsen, zoals in het geval van Wehkamp en Bol.com waar je kans maakt op honderd euro als je een review schrijft op hun website. Mond-tot-mondreclame levert ook maar liefst drie keer winst op. Want mensen die producten kopen op basis van aanbevelingen van andere consumenten zijn: (1) tevredener, (2) raden het product vaker aan en (3) doen vaker herhalingsaankopen dan consumenten die producten hebben gekocht zonder aanbeveling van anderen. Dat blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit in 2010 onder vijfduizend consumenten in verschillende productcategorieën. Meer informatie over de kracht van mond-tot-mondreclame leest u in het E-book 'Uw klant als ambassadeur'.

Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit hangen sterk met elkaar samen<sup>5</sup>. Als de klant de intentie heeft opnieuw met een organisatie zaken te doen, is de psychologische houding van de klant ook positief. Omgekeerd geldt dat wanneer de klant een positief houding heeft over een organisatie, deze ook in de toekomst eerder opnieuw zaken zal doen met een organisatie. Gedragsloyaliteit en houdingsloyaliteit moeten daarom integraal benaderd worden.

Het is belangrijk te beseffen dat we tegelijkertijd leven in twee werelden: een die gedictieerd wordt door de sociale normen en een waar de markt regeert. Die twee werelden moeten strikt gescheiden blijven. Een bank kan zich bijvoorbeeld niet voordoen als een vriendelijk lid van de gemeenschap, maar tevens een fikse boete opleggen als een lening één dag te laat wordt terugbetaald. Als een persoonlijke relatie van het ene op het andere moment verzakelijk, is de klantloyaliteit onmiddellijk voorgoed verdwenen.

Daniel Ariely

### **Relatie tussen tevredenheid, vertrouwen en binding**

Houdingsloyaliteit heeft vaak een sterke relatie met tevredenheid, terwijl gedragsloyaliteit vaak een sterke relatie heeft met binding. Vertrouwen hangt vaak sterk samen met interactie en samenwerking en tevredenheid. Interactie en samenwerking heeft vaak een sterke relatie met gedragloyaliteit. M.a.w. goede communicatie en samenwerking zorgt er voor dat de klant ook in de toekomst zaken blijft doen met zijn leverancier.

Wanneer een klant niet tevreden is, maar het vertrouwen en de binding zijn sterk, kan de klant toch loyaal zijn. De klant kan de organisatie een 'tweede kans' geven om ervoor te zorgen dat de volgende keer wel aan de verwachtingen wordt voldaan. Zonder een sterke

<sup>5</sup> Loyale klanten: hebben is hebben, maar houden de kunst, H.C.A. Roest en M.J.H. Hulsen, Jaarboek Marktonderzoek 2008.

binding en goed vertrouwen zou de klant naar een andere organisatie zijn gegaan en zou een tweede kans niet mogelijk zijn. Tevredenheid kan dus niet los worden gezien van binding en vertrouwen. Deze drie aspecten kunnen een bijdrage leveren aan de verhoging van de loyaliteit.

### Consumenten zijn statistiek. Klanten zijn mensen.

Stanley Marcus

Marnix Bügel voerde een wetenschappelijk promotieonderzoek uit naar de toepasbaarheid van psychologische theorieën binnen relatiemarketing<sup>6</sup>. Bügel ontdekte dat twee van de drie componenten waaruit liefde bestaat ook in klantrelaties voorkomen. In de psychologie bestaat liefde uit drie factoren: passie, intimiteit en geborgenheid. Het begint met passie, de intimiteit komt later en geeft een gevoel van geborgenheid. Twee van die constructen zijn er ook in de relatie tussen klant en bedrijf. Naast geborgenheid ondervinden klanten namelijk ook een vorm van intimiteit. Er is wel één groot verschil: in een persoonlijke relatie streven mensen gelijkheid na. In een consumentenrelatie juist niet. Dan gaan mensen op zoek naar een superieure partner.

Het is opvallend dat intimiteit net als bij een huwelijk een belangrijke rol speelt op specifieke momenten in de relatie. Het speelt met name in het begin, als iemand klant wordt en op einde, als de klant overweegt weg te gaan. Bedrijven zouden hier volgens Bügel lering uit kunnen trekken. "Veel bedrijven doen moeite om een klant binnen te halen, maar beseffen niet met hoeveel vragen de nieuw verworven klant daarna nog zit. Het enige dat de klant daarna vaak nog krijgt zijn rekeningen. Door ook in die periode daarna aandacht te besteden aan de klant, bouw je een stabiele klantrelatie op". Die investering betaalt zich ook terug in de klantenbinding.

Het onderzoek werd uitgevoerd onder 1.500 klanten in Nederland en in vijf verschillende branches: banken, auto's, telecom, supermarkten en zorgverzekeringen. Het onderzoek geeft aan dat er vijf factoren zijn die de mate van klantenbinding bepalen:

- Intimiteit in de relatie.
- Kwaliteit van alternatieven.
- Tevredenheid over de relatie.
- Hoogte van investeringen in de relatie.
- Innovativiteit van het bedrijf.

De factor 'intimiteit' speelt de belangrijkste rol om klantenbinding te creëren. Tevredenheid over de relatie levert een positieve bijdrage, maar is niet noodzakelijk om een relatie te continueren. Zo kunnen ontevreden klanten toch bij een bedrijf blijven als ze de kwaliteit van de alternatieven onvoldoende vinden. Of als ze vinden dat ze veel in de relatie investeren of geïnvesteerd hebben. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat investeren in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) ook tot een sterkere klantenbinding kan leiden, maar dit geldt alleen voor bedrijven die door klanten als innovatief worden gezien.

#### **Relatie tussen tevredenheid, loyaliteit en herhaalaankopen**

Onderzoek in verschillende branches laat zien dat alleen een hele grote mate van tevredenheid of ontevredenheid bepalend is voor de houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit van klanten<sup>7</sup>. Met andere woorden: alleen *zeer tevreden* klanten blijven u trouw en alleen *zeer ontevreden* klanten lopen weg. Bij de gewone 'tevreden' klanten die er tussenin zitten is het de vraag hoe de band met de organisatie (houdingsloyaliteit) en het koopgedrag (gedragsloyaliteit) zich zullen ontwikkelen en welke invloed bedrijven daarop kunnen

---

<sup>6</sup> The application of psychological theories for an improved understanding of customer relationships, M. Bügel en [www.rug.nl](http://www.rug.nl), 2010.

<sup>7</sup> Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, E. Anderson, V. Mittal, Journal of Service Research, 2000 e.v.a.

## Maak van klanten, loyale klanten! - Klantloyaliteit in de 21<sup>e</sup> eeuw

uitoefenen. Daarbij spelen ook de factoren 'vertrouwen' en 'binding' een belangrijke rol. Kortom, klanttevredenheid is slechts een grove indicatie voor de mate van klantloyaliteit.

Uit onderzoek blijkt dat de frequentie van herhalingsaankopen (retentie) bij *zeer tevreden* klanten veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten. Zo kwam American Express er begin jaren negentig al achter dat haar trouwste klanten in retailing 16 keer zoveel uitgeven als andere, minder trouwe klanten. Ook ander onderzoek van ondermeer Frederick Reichheld toont aan dat zeer tevreden klanten trouwere klanten zijn en meer producten of diensten afnemen. In zijn onderzoek namen deze 'promotors' het hoogste aantal herhalingsaankopen én meer dan 80% van de aanbevelingen voor hun rekening. Vooral het effect van aanbevelen van een merk aan vrienden en kennissen blijkt sterk verkoopbevorderend te zijn.

Loyaliteit leidt echter lang niet altijd tot herhaalaankopen. Zo hebben veel mensen een sterke emotionele band met het automerk Ferrari maar kunnen zich geen exemplaar veroorloven. En veel fans van bekende sterren zoals Madonna, Frans Bauer en Youp van het Hek bezoeken nooit een optreden van hun idool.

Enkele algemene bevindingen:

- Zeer tevreden klanten kopen (veel) vaker en meer, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer tevreden klanten bevelen hun leverancier (veel) vaker aan bij anderen, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer tevreden klanten blijven (veel) langer klant, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten kopen (veel) minder, dan (zeer) tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten raden hun leverancier (veel) vaker af bij anderen, dan (zeer) tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten beëindigen (veel) sneller de relatie met hun leverancier, dan (zeer) tevreden klanten.

*Customer advocacy is a specialized form of customer service in which companies focus on what is best for the customer. It is a change in a company's culture that is supported by customer-focused customer service and marketing techniques.*

Wikipedia.org

De relatie tussen klanttevredenheid en gedragsloyaliteit in de vorm van herhaalaankopen, is afhankelijk van verschillende factoren. Zoals de lengte (in tijd) van de klantrelatie, specifieke klantkenmerken zoals de behoefte aan variatie, leeftijd of inkomen of de mate van reeds aanwezige klantloyaliteit.

Onderzoek laat zien dat de mate van loyaliteit van invloed kan zijn op de relatie tussen klanttevredenheid en herhaalaankopen. Enkele bevindingen op een rij<sup>8</sup>:

- De betekenis die klanten aan bepaalde producteigenschappen toekennen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
- De invloed van vertrouwen en commitment op toekomstige aankopen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
- Het niet voldoen aan klantverwachtingen heeft een groter negatief effect op de klanttevredenheid van minder loyale klanten dan op de klanttevredenheid van meer loyale klanten.
- Een lagere klanttevredenheid leidt bij minder loyale klanten tot een grotere afname van de herhalingsaankopen dan bij de meer loyale klanten.

---

<sup>8</sup> What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention?, Yi May en La, Psychology & Marketing, 2004.

## Maak van klanten, loyale klanten! - Klantloyaliteit in de 21<sup>e</sup> eeuw

De resultaten zijn op zichzelf niet bijzonder: loyale klanten vertrekken minder snel dan minder loyale klanten. Toch kunnen hieraan enkele praktische consequenties ontleend worden<sup>9</sup>:

- Scores uit klanttevredenheidsonderzoeken moeten genuanceerd bekeken worden, vooral lagere tevredenheidsscores bij minder loyale klanten verdienen extra aandacht.
- De klanttevredenheid moet gemeten en gerapporteerd worden over twee groepen klanten, de meer loyale klanten en de minder loyale klanten.
- Loyaliteit als prestatie-indicator moet concreet gemaakt worden (bijvoorbeeld op basis van de Net Promotor Score (NPS) en het aankoopgedrag) en als klantkenmerk in de klantendatabase opgenomen worden.
- Nieuwe nog niet loyale klanten moeten anders benaderd worden, om ze zo snel mogelijk te veranderen in meer loyale klanten. Door achtereenvolgens het bevorderen van 'positieve cognitie' (kennis van het product door informatieverstrekking), 'affectie' (gevoel hebben met het product door positieve ervaringen) en 'conatie' (wil om het te proberen, om het opnieuw te kopen).

### Verschillende fasen in de ontwikkeling van klantloyaliteit

Klantloyaliteit ontstaat niet van de ene op de andere dag, maar wordt opgebouwd tijdens een langere periode. Loyaliteitsexpert Richard Olivier onderscheidt vier fasen in de ontwikkeling van loyaliteit die achtereenvolgens doorlopen worden<sup>10</sup>. Daarbij gaat het om de bekende thema's kennis, houding en gedrag.

De vier ontwikkelingsfasen van klantloyaliteit zijn:

- Cognitief: kennis hebben van het bedrijf, product of merk.
- Affectief: positieve houding ten aanzien van het bedrijf, product of merk.
- Conatief: de wil om te proberen, de intentie om het product te kopen.
- Actief: het daadwerkelijk kopen en gebruiken van het product.

De ontwikkeling van klantloyaliteit langs deze fasen gebeurt aan de hand van verschillende factoren met betrekking tot product, prijs, service en relatie. Daarover later meer.

### Metten van klantloyaliteit

Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit kunnen op drie manieren de klantwaarde (*customer lifetime value*) beïnvloeden, namelijk door de aanwas van nieuwe klanten, door verlenging van de relatieduur en door vaker en meer verkopen.

Houdingsloyaliteit wordt vaak gemeten aan de hand van de:

- Persoonlijke gevoelens van de klant over de aanbieder en zijn dienstverlening:
  - Neiging om de aanbieder bij anderen aan te bevelen ('promotorscore').
  - Neiging om te klagen en klachten in te dienen.
- Weerstand tegen betere alternatieven (kwaliteitgevoeligheid).
- Bereidheid om een meerprijs te betalen (prijsgevoeligheid).

Gedragsloyaliteit wordt vaak gemeten aan de hand van het:

- Aantal herhaalaankopen:
  - Winkelbezoek of websitebezoek.
  - Recenteheid van de laatste aankoop.
  - Frequentie van aankoop.
  - Omvang van de aankoop (gemiddeld besteed bedrag).
- Klantaandeel (*share of wallet*).
- Duur van de relatie.

---

<sup>9</sup> Loyaltyfacts.com, 2011.

<sup>10</sup> Whence consumer loyalty, R. L. Oliver, Journal of Marketing, 1999.

### Zou u ons bedrijf aanbevelen aan anderen?

Een relatief nieuwe en populaire manier om de loyaliteit van klanten te meten is de Net Promotor Score (NPS). De NPS methode gaat uit van het stellen van één centrale vraag aan klanten: *'Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?'.* De NPS methode onderscheidt drie groepen respondenten: 'Promotors' (9-10), 'Passief Tevredenen' (7-8) en 'Criticasters' (0-6). Het percentage Promotors wordt vervolgens verminderd met het percentage Criticasters. Het resultaat is de Net Promotor Score (NPS), een percentage dat de klantenloyaliteit van een onderneming definieert en sterk correleert met de autonome groei van een bedrijf. Volgens de bedenkers van de NPS hebben de best scorende organisaties zoals eBay, Dell en Amazon een NPS tussen 50 en 80 procent. Over het algemeen behalen organisaties een NPS van circa 5 tot 10 procent. Onderzoek toont aan dat Promotors trouwere klanten zijn, meer producten of diensten afnemen, hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende en daarmee dus autonome groei creëren. Het doel is dus om zoveel mogelijk Promotors te creëren en zo weinig mogelijk Criticasters. Belangrijk kritiekpunt op de NPS is dat dit alleen het voorgenomen gedrag meet (zou u ons aanbevelen?) en niet het daadwerkelijke gedrag (heeft de klant dat ook echt gedaan? En blijft hij überhaupt zelf ook wel klant? Bron: De Ultieme vraag – Zou u ons bedrijf aanbevelen?, F. Reichheld, 2007.

### Loyaliteitsfactoren en invloedswerking

Diverse onderzoeken laten duidelijke verbanden zien tussen enerzijds de loyaliteitsfactoren en anderzijds hun invloedswerking op de loyaliteitsdrijvers (tevredenheid, vertrouwen en binding) en loyaliteitseffecten (houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit)<sup>11</sup>. Deze verbanden in tabel 1 zijn in algemene zin verwoord omdat de invloedswerking sterk afhankelijk is van de situatie qua type markt, type klant, type product en mate waarin er al van een klant-leverancier relatie sprake is.

Loyaliteitsfactor		Invoelndswerking op klanttevredenheid, klantvertrouwen en klantenbinding
Leverancier	Imago	Des te positiever het imago en de reputatie van de leverancier, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Bekwaamheid	Des te bekwaamer (deskundiger) de leverancier, des te groter de kans op meer vertrouwen en binding van klanten.
	Klantgerichtheid	Des te beter de leverancier in staat is om klanten (in de volle breedte) 'op maat' te bedienen, des te groter de kans op het binden van klanten.
	Productkwaliteit	Des te beter de productkwaliteit, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Servicekwaliteit	Des te beter de servicekwaliteit, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Geleverde prestaties	Des te beter de in het verleden geleverde prestaties (performance) zijn, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Relatie-investering	Des te meer de leverancier geïnvesteerd heeft of wil investeren in de relatie, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
Klant	Betrokkenheid	Des te meer de klant door de leverancier betrokken wordt bij productontwikkeling, productie en levering, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Afhankelijkheid	Des te meer de klant afhankelijk is van de (machtige) leverancier, des te groter de kans op meer

<sup>11</sup> Loyale klanten: hebben is hebben, maar houden de kunst, H.C.A. Roest en M.J.H. Hulsen, Jaarboek Marktonderzoek 2008 e.v.a.

Loyaliteitsfactor		Invloedswerking op klanttevredenheid, klantvertrouwen en klantenbinding
		('afgedwongen') binding van klanten.
	Overstap-mogelijkheden	Des te hoger de overstapkosten voor de klant zijn, of des te minder alternatieven de klant heeft, des te groter de kans op meer ('afgedwongen') binding van klanten.
	Relatiebereidheid	Des te meer de klant bereid is om een relatie met de leverancier aan te gaan (commitment), des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Relatie-investering	Des te meer de klant geïnvesteerd heeft of wil investeren in de relatie, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
Relatie	Fase in de relatielevenscyclus	Des te meer de klant al fasen in de relatielevenscyclus heeft doorlopen c.q. een band met de leverancier heeft opgebouwd, des te groter de kans op meer vertrouwen en binding.
	Interactie en samenwerking	Des te meer de interactie en samenwerking naar wens van de klant verloopt, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.
	Toegevoegde waarde klant	Des te meer toegevoegde waarde de relatie heeft voor de klant, des te groter de kans op meer tevredenheid, vertrouwen en binding van klanten.

Tabel 1: Relatie tussen loyaliteitsfactoren en hun invloedswerking.

**Bedrijven die structureel meer aandacht besteden aan klanten zijn winstgeverder (gemiddeld 10%) en scoren beter op de beurs (gemiddeld 9%), dan minder klantgerichte concurrenten.**

Forrester Research

## Loyaliteitsfactoren en loyaliteitsaspecten

In tabel 2 staan per loyaliteitsfactor de belangrijkste aspecten vermeld die van invloed zijn op de tevredenheid, het vertrouwen en de binding van klanten. Deze aspecten hebben direct of indirect invloed op het ontstaan van klantloyaliteit. Ter illustratie: we zagen eerder in tabel 1 dat de mate van bekwaamheid van een leverancier van invloed is op het vertrouwen en de binding van klanten. Leveranciers kunnen hun bekwaamheid verbeteren door te investeren in innovatie en ontwikkeling, verbeteren van de bedrijfsinfrastructuur en aantoonbare deskundigheid en door een trackrecord van geleverde prestaties (zie tabel 2). In feite zijn dit de *loyaliteitsinterventies* waarmee de bekwaamheid van de leverancier verbeterd wordt en waardoor vertrouwen, binding en loyaliteit van klanten versterkt wordt.

Loyaliteitsfactor		Loyaliteitsaspecten ↔ Loyaliteitsinterventies
Leverancier	Imago	1. Positief beeld bij (gewenste) klanten. 2. Opgebouwde merkwaarden en onderscheidende positionering in de markt. 3. Gewenste associaties bij (gewenste) klanten.
	Bekwaamheid	4. Innovatie en ontwikkeling (productontwikkeling, r&d budget). 5. Omvang, structuur en kwaliteit infrastructuur (bedrijfspannen, wagen- en machinepark, etc.). 6. Aantoonbare deskundigheid (lidmaatschappen, diploma's, keurmerken). 7. Geleverde prestaties (bewezen deskundigheid).
	Klantgerichtheid	8. Flexibiliteit (in alle bedrijfsprocessen). 9. Maatwerk (in alle bedrijfsprocessen). 10. Klantbenadering op maat (CRM, interactie en

Maak van klanten, loyale klanten! - Klantloyaliteit in de 21<sup>e</sup> eeuw

Loyaliteitsfactor	Loyaliteitsaspecten ⇔ Loyaliteitsinterventies
	<p>samenwerking).</p> <p>Productkwaliteit</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Geschiktheid voor het klantdoel (fit for use).</li> <li>12. Voldoen aan productspecificaties.</li> <li>13. Garanties en zekerheden.</li> </ol> <p>Servicekwaliteit</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Klantondersteuning in algemene zin (bij levering, installatie, gebruik, onderhoud).</li> <li>15. Proactieve opstelling (indien omstandigheden daartoe aanleiding geven) .</li> <li>16. Snel en goed reageren op klantvragen en klachten (responsiviteit).</li> </ol> <p>Geleverde prestaties</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Verkeerde of te late producties en/of leveringen.</li> <li>18. Uitvalpercentages, aantal problemen, storingen en klachten.</li> <li>19. Oplossing van problemen en klachten.</li> </ol> <p>Relatie-investering</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. Tijd, geld en energie door de leverancier geïnvesteerd.</li> <li>21. Klantspecifieke levering- en betalingsvoorwaarden.</li> <li>22. Klantspecifieke investeringen.</li> </ol>
Klant	<p>Betrokkenheid</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Klanten bevragen voor, tijdens en na de dienstverlening (klantonderzoek).</li> <li>24. Klanten informeren voor, tijdens en na de dienstverlening (wijze, aard en frequentie).</li> <li>25. Klanten betrekken bij productontwikkeling, productie en levering (co-makership).</li> </ol> <p>Afhankelijkheid</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Benodigde leveranciersondersteuning, ook na verbreking relatie of contract.</li> <li>27. Consequenties van verbreken relatie, macht van de leverancier in de relatie.</li> <li>28. Integratie van leverancier-klant processen en systemen.</li> </ol> <p>Overstap-mogelijkheden</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>29. Acceptabele en realistische alternatieven.</li> <li>30. Kosten van beëindigen van contract en proces/systeemintegratie.</li> <li>31. Kosten van invoering en gebruik van andere (duurdere) alternatieven.</li> </ol> <p>Relatiebereidheid</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>32. Commitment om te investeren in de relatie (tijd, geld, energie).</li> <li>33. Commitment om eerst naar de 'eigen' leverancier te gaan (merkvoorkeur).</li> <li>34. Commitment om nieuwe klanten aan te brengen (houdingsloyaliteit).</li> <li>35. Commitment om herhaalaankopen te doen (gedragsloyaliteit).</li> </ol> <p>Relatie-investering</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>36. Tijd, geld en energie door de klant geïnvesteerd.</li> <li>37. Leverancierspecifieke levering- en betalingsvoorwaarden (aan klantzijde).</li> <li>38. Leverancierspecifieke investeringen (aan klantzijde).</li> </ol>
Relatie	<p>Fase in de relatielevenscyclus</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>39. Mate waarin er al een band is opgebouwd tussen klant en leverancier op basis van ervaringen uit het verleden.</li> <li>40. Acquisitiefase (suspect, prospect), behoudfase (nieuwe klant), bindingsfase (vaste klant) of terugwinfase (ex-klant) waarin de klant zich bevindt.</li> </ol> <p>Interactie en samenwerking</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>41. Aard, wijze en frequentie van contact.</li> <li>42. Direct of indirect contact, wel of geen vast contactpersoon/accountteam.</li> <li>43. Persoonlijke verhouding (oprechte aandacht, interesse, empathie, sympathie, vertrouwen).</li> </ol>

Loyaliteitsfactor		Loyaliteitsaspecten ↔ Loyaliteitsinterventies
	Toegevoegde waarde klant	44. Functionele toegevoegde waarde (beter, sneller, goedkoper). 45. Psychologische toegevoegde waarde (zekerheid, gemak, plezierig). 46. Symbolische toegevoegde waarde (status, erbij horen, aanzien).

Tabel 2: Relatie tussen loyaliteitsfactoren en loyaliteitsaspecten.

## Loyaliteitsinterventies en loyaliteitsdoelgroepen

Op het gebied van leverancier, klant en relatie kunnen 46 deelgebieden onderkend worden voor het ontwikkelen van loyaliteitsinterventies (zie tabel 2). Interventies waarmee direct of indirect de klanttevredenheid, het klantvertrouwen en de klantenbinding positief beïnvloed (kunnen) worden en daarmee ook de klantloyaliteit. Interventies hebben vaak op meerdere loyaliteitsgebieden (een keten van) meerdere effecten tot gevolg. Zo zal een interventie om de betrokkenheid van de klant te vergroten in de regel leiden tot meer tevredenheid, meer vertrouwen en meer binding. Dat zal op zijn beurt leiden tot een positievere houding en een positiever gedrag, wat vervolgens kan leiden tot meer nieuwe klanten (via positieve mond-tot-mondreclame), meer klantbehoud (minder klantverloop) en meer verkoop (door meer herhaalaankopen).

Belangrijk daarbij is het besef dat klanten verschillen ten aanzien van hun basisloyaliteit aan leveranciers. Zo is bekend dat jongeren, mensen met een hoger inkomen en 'prijskopers' sneller switchen van bank en verzekeraar. Iedere branche heeft zo zijn eigen generieke klanttypes wat betreft hun basisloyaliteit naar leveranciers. Het is belangrijk om deze verschillende doelgroepen te herkennen en ze gedifferentieerd te benaderen.

De wijze waarop bovenstaande loyaliteitsaspecten met bijbehorende loyaliteitsinterventies het beste kunnen worden ingevuld, hangt van veel factoren af waaronder ook het type product. Ieder type product vraagt een andere aanpak. Denk aan:

- Verbruiksproducten zoals levensmiddelen of kantoorartikelen.
- Vertrouwensproducten zoals financieel advies of gezondheidszorg.
- Signaalproducten zoals vrijetijdskleding en mobiele telefoons.
- Symbolische producten zoals luxe lifestyleproducten en goede doelen.

## Vrouwen zijn anders loyaal dan mannen

Uit onderzoek van Melnyk, Van Osselaer & Bijmolt blijkt dat vrouwelijke consumenten significant loyaler zijn naar individuen zoals individuele professionals of medewerkers. Mannen blijken significant loyaler te zijn naar een groep mensen of een bedrijf en in mindere mate naar individuen. Interessant inzicht als het gaat om het opbouwen van klantloyaliteit. De onderzoekers verklaren dit fenomeen via de theorie van de relationele versus collectieve afhankelijkheid. Vrouwen zijn geneigd zichzelf verbonden te zien en afhankelijk te zijn van een specifieke individuele persoon. Vrouwen voelen zich verbonden met een werknemer in plaats van een winkel of bedrijf. Dit zie je bijvoorbeeld terug in de thuiszorg, waarin het overgrote deel van de zorgvragers uit oudere vrouwen bestaat. Het is bekend dat zij vooral een band opbouwen met de zorgverlener en vaak geen idee hebben welk thuiszorgbedrijf daar achter steekt. Mannen zijn geneigd zich verbonden te zien en afhankelijk te zijn van grotere groepen mensen en bedrijven. Zo fietsen vrouwen om om iets bij een bekende te kopen, terwijl mannen dit alleen doen als er een groep bekenden werkt. Deze theorie is door de onderzoekers gevalideerd over vijf studies. Wat zijn nu de consequenties voor marketing en communicatie? Bedrijven moeten dus een meer individuele relatie opbouwen met vrouwen. Bijvoorbeeld door het aanstellen van vaste aanspreekpunten (relatiebeheerders, accountmanagers) en het bedrijf in de communicatie een 'gezicht' geven, denk aan commercials over 'de mensen van Ohra'. Mannelijke consumenten zijn tevreden met een anonieme relatie met een bedrijf of kunnen bediend

worden via een klantenteam. Qua communicatie betekent het voor vrouwen focussen op persoonlijke relaties en voor mannen op groepsthema's ('de vrienden van Amstel').  
Bron: Vrouw Loyaal aan Individu, MarketingTribune nr. 8, Nima.nl, 2010.

## Klantloyaliteit en de relatielevenscyclus

De eerste stap in het krijgen van loyale klanten is het aantrekken van klanten met het gewenste klantprofiel (*acquisitie*). Na de eerste aanschaf is het de vraag wanneer de volgende herhalingskoop plaatsvindt (*retentie*). Pas na verloop van tijd en de nodige inspanningen kan er een emotionele band ontstaan tussen klant en onderneming (*loyaliteit*). De aanpak zal bij iedere stap weer anders zijn. In tabel 3 staan de verschillende stappen aangegeven en de meest effectieve aanpak daarbij.

	<b>Acquisitie</b>	<b>Retentie</b>	<b>Loyaliteit</b>
Doel	Werven	Behouden	Binden
Strategie	Voordeel	Belonen	Erkennen
Tactiek	Actie	Informereren	Betrekken
Toon	Verkoop	Promotie	Emotie

Tabel 3: Aanpak voor *acquisitie*, *retentie* en *loyaliteit*.

### Focus op het begin en einde van de klantrelatie

Zoals eerder beschreven loont het vooral om aan het begin en aan het einde van een klantrelatie te investeren in klantenbinding. Inspanningen daartussen leiden meestal niet tot een sterkere klantenbinding. Dit betekent bij nieuwe klanten vooral meer aandacht en service. Klanten krijgen daarmee het gevoel dat ze serieus worden genomen en voelen zich daardoor ook sneller zekerder over hun keuze. Vandaar dat steeds meer bedrijven hun nieuwe klanten welkom heten met een speciaal welkomstelefoontje, email of brief.

Vaak biedt deze eerste fase ook de grootste kans op het realiseren van cross-sell. Zo stuurde The Phone House nieuwe klanten een gepersonaliseerd 'welcome pack' toe met extra informatie en aanbiedingen. 80% van de ontvangers voelde zich meer gewaardeerd en het aantal herhaalaankopen verdubbelde in de eerste twee maanden. Daarna wordt dit steeds moeilijker. Maar de kans dat een klant een leverancier verlaat, is in deze beginperiode ook het grootst. Deze beginfase is dus een cruciale fase. In het begin van een relatie is het ook verstandig om niet al te dwingend te communiceren, omdat klanten (zeker in het begin) vaak niet vast willen zitten aan een lange termijn relatie.

Veel bedrijven verliezen de klant na de eerste aankoop echter uit het oog. Maar wil je dat klanten later terugkomen voor een herhaalaankoop (*retentie*), dan zal je die klanten in de tussentijd aan je moeten binden. Dat kan op meerdere manieren die later aan bod komen.

Het is een utopie om te denken dat klanten nooit zullen weggaan. Des te belangrijker is het om dit dreigende vertrek te kunnen signaleren om daar vervolgens proactief op in te spelen met een goede no-exit strategie en slimme 'win back' acties. Ongeveer 25% van de klanten die willen opzeggen, kunnen zo behouden blijven. Bedenk wel dat terugwinacties geen zin hebben bij (zeer) ontevreden klanten (zie kader). Wees er ook alert op dat de eindfase van een klantrelatie, andere bedrijven ook weer kansen biedt om klanten actief weg te lokken met bijvoorbeeld een handige overstapservice. Binck Bank is hiermee groot geworden.

Algemene succesfactoren voor een goede klantrelatie zijn:

- De mate waarin de klant het gevoel heeft dat zijn eigen behoeften centraal staan.
- Het gemak waarmee de klant een product kan proberen en gebruiken.
- De kwaliteit van het product en de service.
- De sterkte van het merk (imago en reputatie).
- Persoonlijk contact tussen klant en leverancier.

### **Terugwinacties voor ex-klanten vaak zinloos**

Klanten die weggaan uit persoonlijke, vaak financiële overwegingen, zijn eerder geneigd terug te keren, dan zeer ontevreden klanten die teleurgesteld zijn of zich tekort gedaan voelen. Terugwinacties gericht op deze tweede groep 'woedende' ex-klanten is dan ook zinloos. Volgens onderzoek van de Service Science Factory van de Universiteit Maastricht zijn er twee groepen te definiëren in het kader van ex-klanten: de weemoedigen en de woedende overstappers. "De ex-klanten uit de eerste groep zijn weggegaan vanwege persoonlijke, vaak financiële redenen. Zij denken met weemoed terug aan de goede tijd en vormen voor de voormalige aanbieder een heel waardevol segment. Deze mensen spreken immers uiterst positief over het merk en kunnen als ambassadeur gezien worden. Klanten die woedend (dus zeer ontevreden) zijn weggegaan, voelen zich gekwetst en tekort gedaan door de aanbieder in kwestie. Zij willen niets meer weten van het oude merk en delen hun ongenoege met een ieder die het horen wil. Het gebruik van nieuwe media wordt daarbij niet geschuwd", aldus de onderzoekers. Zij adviseren organisaties om de relatielevenscyclus en klantenpiramide uit te breiden met deze twee groepen ex-klanten, aangezien zij een cruciale rol kunnen spelen in de toekomst van de aanbieder. Verkoopmedewerkers zouden ex-klanten dan ook zorgvuldiger in kaart moeten brengen, zodat daar later gerichte acties op uitgevoerd kunnen worden.

Bron: Telecommerce.nl, 2011.

**Elk contact met de organisatie is een bewust of onbewust  
'moment voor evaluatie'.**

*Zemke*

### **Focus op interactie en samenwerking in de klantrelatie**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er een sterke koppeling is tussen aan de ene kant 'interactie en samenwerking' en aan de andere kant de relatiekwaliteit in termen van tevredenheid, vertrouwen en binding. Belangrijk bij interactie en samenwerking is de oprechte aandacht, interesse en begrip voor de klant, waarbij de klant serieus wordt genomen, vragen en problemen snel worden opgelost en de klant het 'voordeel van de twijfel' krijgt.

In veel competitieve markten kunnen leveranciersfactoren zoals imago, bekwaamheid, productkwaliteit en servicekwaliteit beschouwd worden als 'hygiënefactoren' die vooral invloed hebben op klanttevredenheid. Klantfactoren zoals betrokkenheid en relatiefactoren zoals interactie en samenwerking, zijn in die situaties vaak meer bepalend voor het realiseren van houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit. Zo zagen we eerder al dat 'intimiteit' in een klantrelatie erg belangrijk is om klantenbinding tot stand te brengen.

Mensen herinneren zich in de regel ook maar twee momenten in een leverancierservaring. Dat heeft te maken met de positieve piek en het eindmoment die een organisatie creëert. "Als je klanten vraagt naar een ervaring dan kunnen ze maar twee momenten herinneren, namelijk de piek, wat zowel een pijn- of een plezierpunt kan zijn, en het einde. Als we de rest niet kunnen herinneren dan zou je juist moeten investeren in die punten", aldus Sampson Lee, oprichter en president Global Customer Experience Management Organization. Dit betekent dat bedrijven zich in de interactie met klanten, juist moeten richten op die momenten die het verschil maken c.q. die voor klanten het meest van belang zijn, de zogeheten 'moments of truth'.

### **Loyaliteit afhankelijk van emotie**

Uit grootschalig onderzoek van TNO onder 2700 Nederlandse consumenten en klanten van telecombedrijven, energiebedrijven en banken blijkt dat 'emotie' de bepalende factor is voor klantloyaliteit. Volgens de onderzoekers leiden prettige klantervaringen tot loyaal gedrag. De onderzoeken namen in totaal 21 service-elementen onder loep, waaronder dertien generieke service-elementen zoals 'gemakkelijk als klant aanmelden' en acht sector specifieke service-elementen zoals 'prijswijzigingen worden goed gecommuniceerd'.

In algemene zin kunnen de volgende service-elementen tot meer klantloyaliteit leiden:

- Vriendelijkheid van medewerkers van de (telefonische) klantenservice.
- Eenvoudig een klacht kunnen indienen.
- Een goede oplossing van de klacht.

Een negatieve en veel voorkomende emotie is irritatie, volgens de onderzoekers. Die wordt veroorzaakt doordat mensen problemen ervaren met producten en diensten terwijl ze niet gemakkelijk een klacht kunnen indienen, laat staan dat ze een idee hebben hoe en wanneer hun probleem wordt opgelost. Volgens de onderzoekers kan dit opgelost worden door explicieter te communiceren, op website en in mailings, en het zo simpel mogelijk proberen te maken voor de klant.

Bron: Telecommerce, nr.1, 2010.

### **Teveel klantcontact leidt tot minder herhaalaankopen**

Contact met klanten is nodig om ze te winnen, te behouden en meer te laten kopen. Maar klanten te vaak benaderen met commerciële boodschappen blijkt contraproductief te zijn. Uit onderzoek blijkt dat er voor iedere combinatie van bedrijf/product/klant een optimum is tussen het aantal contactmomenten en de kans op (meer) herhaalaankopen<sup>12</sup>. Er bestaat dus een optimaal aantal contactmomenten voor klanten. Dit ideaalvolume verschilt echter per klant!

In de relatie met een klant bestaat er dus een optimaal punt (het ideaalvolume) tussen het aantal contactmomenten en het aantal herhaalaankopen. In de eerste fase van de klantrelatie vinden klanten het fijn dat er aandacht aan hen besteed wordt. Hoe meer aandacht, hoe groter de kans op een herhaalaankoop. Maar op een bepaald moment wordt de klant overstelpt met informatie en wordt de reactie negatief. De kans op herhaalaankopen wordt dan juist kleiner. Overdaad schaadt dus. Denk aan online retailers die klanten na hun eerste aankoop overspoelen met e-mailberichten vol met aanbiedingen. De vraag is of dit soort bedrijven in veel gevallen hun hand niet overspelen?

Het optimaal aantal contactmomenten is ook afhankelijk van het aantal instrumenten dat ingezet wordt en de combinatie daarvan. Wanneer het aantal contactmomenten via één communicatiemiddel verandert, dan heeft dat invloed op het optimaal aantal contacten. De verandering heeft niet alleen betrekking op het totaal aantal contactmomenten over alle communicatiemiddelen, maar ook op het optimaal aantal contactmomenten voor de overige communicatiemiddelen. Als bijvoorbeeld het contact via de e-mail toeneemt, dan moeten bedrijven het contact per telefoon of post verlagen om niet over dit ideaalpunt heen te gaan. Uit het onderzoek blijkt ook dat het aantal herhaalaankopen toeneemt, als klanten benaderd worden via het medium van hun voorkeur.

Wat kunnen bedrijven en instellingen doen met deze wetenschap? Zoek als eerste uit wat klanten graag willen. Wanneer, willen ze waarover en op welke manier geïnformeerd worden? Probeer te achterhalen wat hun voorkeurskanaal is en hoe vaak men op de hoogte gehouden wil worden en waarover. Kies daarna een beperkt aantal communicatiemiddelen en breng alleen de meest relevante informatie over en probeer de boodschap voor de klant op maat te maken. Dat zorgt volgens de onderzoekers voor een effectieve benadering van klanten tegen de laagst mogelijke kosten. Kijk vervolgens in de praktijk waar (per klantgroep) het optimum zit tussen het aantal contactmomenten en het aantal herhaalaankopen.

---

<sup>12</sup> Enough is Enough!, Godfrey, Seiders en Voss, Journal of Marketing, 2011.

## Retentiemarketing: verhogen van productgebruik en herhaalaankopen

Een van de doelen van het streven naar meer klantloyaliteit is dat klanten vaker en meer kopen. Want aan trouwe klanten die niets kopen, heb je zakelijk gezien niet zo veel. Het stimuleren van productgebruik en herhaalaankopen kan met behulp van retentiemarketing.

### Wat is retentiemarketing?

Retentiemarketing is een marketingaanpak die gericht is op het in stand houden van een langdurige relatie met afnemers door het stimuleren van herhalingsaankopen en/of het bevorderen van het gebruik van de producten van de organisatie.

Er zijn grofweg 9 manieren voor het verhogen van herhaalaankopen en productafname:

1. Geef klanten een reden om (opnieuw) te kopen.
2. Spreek klanten persoonlijk aan.
3. Benader de klant op een relevant moment.
4. Bied klanten voordeel.
5. Maak het de klant gemakkelijk.
6. Trek de klant over de streep.
7. Verhoog de frequentie van aanschaf en gebruik.
8. Zorg voor cross-sell, up-sell en deep-sell.
9. Verlies de klant niet uit het oog, zorg voor binding!

#### 1. Geef de klant een reden om (opnieuw) te kopen

Zorg er allereerst voor dat klanten überhaupt een reden hebben om (opnieuw) iets bij jouw bedrijf te kopen. Zorg voor uniek product, een scherpe prijs, extra voordeel of een uitstekende klantenservice. Dit zijn de hygiënefactoren die op orde moeten zijn. Weet dat 75% van de klanten die weggaat bij een bedrijf, dat doet vanwege de slechte service. Klanten bedanken voor hun klandizie kan ook helpen. Bij ING krijgen spaarders meer rente en meer spaarpunten naarmate men langer spaart en meedoet een speciale spaaracties.

### De Rentepunten van ING

Wanneer u spaart bij de ING krijgt u naast rente, ook zogenaamde Rentepunten. Deze Rentepunten ontvangt u gratis, automatisch en geheel vrijblijvend. Met Rentepunten kunt u zeer voordelig aankopen doen in de ING Rentepuntenwinkel. In deze webwinkel staan vele uiteenlopende producten, waarvoor u maximaal de helft van de adviesprijs in euro's betaalt en de andere helft met uw gratis Rentepunten. Het Rentepuntenprogramma is bedoeld om u als klant leuke extra aanbiedingen te doen. U ontvangt gratis, automatisch en geheel vrijblijvend Rentepunten op diverse ING spaarrekeningen. Voor elke euro spaarrente krijgt u gratis 100 Rentepunten. Hoe meer en hoe langer u spaart, des te hoger het bedrag is dat u aan rente ontvangt en des te meer Rentepunten u krijgt. Behalve bij ontvangen spaarrente krijgt u ook Rentepunten als u meedoet aan bepaalde spaaracties van de ING. Zo'n tijdelijke actie was bijvoorbeeld: 'stort € 500,- op uw spaarrekening en ontvang 2.500 Rentepunten'.

Bron: ING.nl, 2011.

#### 2. Spreek klanten persoonlijk aan

Klanten die al eens iets gekocht hebben, zijn in principe bekend. Spreek klanten dan ook zoveel mogelijk persoonlijk aan en gebruik daarbij de informatie die beschikbaar is. Denk aan een persoonlijke nieuwsbrief met aanbiedingen op maat op basis van eerdere aankopen (*personalisatie*) of een website dat als vanzelf wordt aangepast aan de hand van de voorkeuren en het surf- en koopgedrag van de klant (*behavioral targeting*). Des te persoonlijker de aanpak, des te groter de kans op succes. Dat was ook het geheime wapen van de kruidenier op de hoek. Dat personalisatie verkoopverhogend kan werken bewijst Parktheater Eindhoven met zijn 'Follow me?' campagne. Daarbij voerden men een e-mailcampagne uit die volledig gepersonaliseerd en toegespitst was op de persoonlijke

interesse van de bezoeker. Bijna 14.000 mensen zijn gemaïld, waarvan uiteindelijk 37% kaarten heeft besteld<sup>13</sup>.

### 3. Benader de klant op een relevant moment

Des te beter getimed, des te relevanter de boodschap en des te meer kans op succes. Zo hebben bouwmarkten ontdekt dat mensen vooral de eerste drie maanden na hun verhuizing in hun nieuwe huis klussen. Juist in die periode ben je als bouwmarkt, verhuizer, aannemer, schilder, keuken- en badkamerleverancier, meubelzaak en tuinbedrijf relevant. Dit soort bedrijven koopt daarom adreswijzigingen in of analyseren het surfgedrag van internetters. Zij kunnen daardoor op het juiste moment het juiste aanbod doen aan de consument (*event driven marketing*). Met een kortingsbon of speciale aanbieding probeert men deze potentiële klanten vervolgens naar hun zaak te trekken. Door een betere timing van het aanbod kan de respons ten opzichte van een traditionele DM-aanpak tot 10 a 25 procent verhoogd worden.

### 4. Bied klanten voordeel

Klanten zijn gek op voordeel en dat geeft vaak de doorslag. Hierbij kan men denken aan prijsvoordeel, maar ook aan voorrang of exclusiviteit. Dit voordeel kan aangeboden worden via aparte voordeelacties en activiteiten (zie tabel 4), of als onderdeel van een uitgebreider loyaliteitsprogramma. Daarover later meer. Klanten zijn vooral gevoelig voor een directe win-winrelatie. Hoe directer (sneller) deze beloning komt, hoe duidelijker de win-winrelatie voor de klant is, des te meer de klant geneigd is een herhaalaankoop te doen. De marge op herhaalaankopen is vaak ook hoger, waardoor vaste klanten prima beloond kunnen worden voor hun trouw. En gebruik je 'voordeelbonnen', laat ze dan uit twee delen bestaan: één voor de ontvanger en één om door de ontvanger weg te geven. Hiermee creëer je automatisch mond-tot-mondreclame en klant-werft-klant gedrag met als resultaat meer herhaalaankopen en meer nieuwe klanten.

Meest populaire acties en activatievormen	
Offline actie en activatie	Online actie en activatie
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prijskorting/aanbieding</li> <li>2. Meer product voor dezelfde</li> <li>3. Prijskorting zelf bepalen (via prijsstickers)</li> <li>4. Gratis producten om te proberen</li> <li>5. Sparen via spaarpas bij aankoop</li> <li>6. Gratis cadeau bij aankoop</li> <li>7. Geld-terug actie</li> <li>8. Spaarzegels of waardepunten</li> <li>9. Waardebon of kortingsbon</li> <li>10. Cadeau met bijbetaling</li> <li>11. Prijs winnen via prijsvraag/wedstrijd</li> <li>12. Check unieke wincode</li> <li>13. Prijs winnen na bellen of sms-en</li> <li>14. Prijs winnen via raamposter/autosticker</li> <li>15. Omruilactie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activeer actiecode voor prijs via internet</li> <li>2. Gratis een online sample aanvragen</li> <li>3. Geld-terug actie online</li> <li>4. Prijskorting op aanbieding via internet</li> <li>5. Online waardepunten sparen</li> <li>6. Klik hier &amp; Win en Mail &amp; Win</li> <li>7. Gratis kado bij aankoop online</li> <li>8. Bij online bestelling een gratis waardebon</li> <li>9. Online bod/prijs uitbrengen op aanbieding</li> <li>10. Winkans door deelname aan online game</li> <li>11. Kado met bijbetaling bij online bestelling</li> <li>12. Ontwerp online je eigen product</li> </ol>

Tabel 4: Populaire activatievormen volgens de consument (Bron: Trendbox en &Co, 2010).

### 5. Maak het de klant gemakkelijk

Maak het de klant gemakkelijk om opnieuw zijn aankoop te doen. De mogelijkheden op dit punt zijn legio. Denk aan het gericht onder de aandacht brengen van nieuwe of verbeterde varianten van typische herhaalaankoop producten. Andere mogelijkheden zijn op maat gemaakte productcatalogi en bestellijsten, een reminderservice (voor bijvoorbeeld periodieke controle of onderhoud) of een eigen online omgeving ('Mijn Drogist') met eigen boodschappenlijstjes, verlanglijstjes en bestelhistorie ('eerder besteld'). Bij Drogisterij.net maakt de helft van de klanten gebruik van de 'eerder besteld' functie om herhaalaankopen

<sup>13</sup> www.goudenstruis.nl, 2011.

te doen. Een ander voorbeeld is Albert Heijn met zijn 'Appie', een boodschappenlijst voor de mobiele telefoon. Met deze mobiele toepassing hoef je geen pen en papier meer te pakken. 'Appie' zet de artikelen in het lijstje automatisch in de volgorde van de winkelschappen, meldt de producten die in de aanbieding zijn en biedt keuze uit maar liefst negenduizend recepten. Maar het kan ook eenvoudiger: Viah Computers voorziet iedere gerepareerde computer van een sticker met de contactgegevens van het bedrijf. En kantoorartikelenleveranciers beheren de voorraadkasten van hun klanten en vullen deze aan wanneer nodig. Simpele, maar zeer doeltreffende oplossingen.

#### **6. Trek de klant over de streep**

Probeer de klant over de streep te trekken met extra informatie, ratings, reviews, service, garanties, etc. Het is een bekend gegeven dat goede productinformatie (met goede foto's en afbeeldingen) in combinatie met een duidelijk bestelproces de conversie aanzienlijk kan verhogen. Interessant daarbij om te weten is dat het merendeel van de mensen dat online producten koopt, reviews van anderen bij hun afschaf laat meewegen. Deze groep wordt steeds groter. Interessant is ook dat maar liefst een kwart van de consumenten bereid is om meer te betalen als een product of dienst een hogere beoordeling krijgt. Zorg dus voor positieve reviews bij jouw producten! Bij online kledingwinkel Zappos kunnen schoenen tot 365 dagen na aankoop zonder extra kosten omgeruild worden. Dit soort extra service en garantie verlaagt de aankoopdrempel aanzienlijk. Verlaat de klant toch de webshop zonder een aankoop te doen, dan kun je proberen om hem met slimme 'retargeting' campagnes alsnog te verleiden tot een aankoop.

#### **7. Verhoog de frequentie van aanschaf en gebruik**

Klanten kunnen op verschillende manieren gestimuleerd worden om een product vaker aan te schaffen en meer of in grotere hoeveelheden af te nemen. Bijvoorbeeld door:

- Gerichte verkoopreclames met een duidelijke 'call to action' (waspoeder, koffie, bier).
- Product positioneren voor frequenter gebruik (dagelijks drie keer poetsen).
- Product positioneren voor gebruik op verschillende momenten ('tussendoortje').
- Product positioneren voor gebruik op verschillende plaatsen (thuis en op de camping)
- Verpakkingseenheid vergroten (nu 20% extra, limonade in 1,5 liter fles).
- Productinhoud verkleinen (inktpatronen die minder lang meegaan).
- Nadelige gebruikseffecten verminderen (nu met 20% minder calorieën).
- Product versterken met positieve associaties ('geeft je vleugels').
- Productgebruik vergemakkelijken (wijn met een draaidop).
- Product trendy-er te maken (Senseo).
- Aloude slagerstruc: "mag het een onsje meer zijn?".

#### **Vaker Chocomel drinken**

Royal FrieslandCampina wil de merkvoorkeur en gebruiksfrequentie van Chocomel verhogen. Dit proberen ze door het drankje een relevante rol te geven in het leven van mensen. Niet alleen in de winter, maar ook in de zomer moeten mensen vaker aan de Chocomel. De 'Heb jij het nog in je' campagne is bedoeld voor jong volwassenen met een druk bestaan en behoefte aan spontane momenten, maar ook voor families waarvan de ouders spontane momenten zoeken met het gezin. Spontane momenten die nog leuker worden met een glaasje Chocomel. Chocomel probeert die spontane momenten te initiëren met een keur aan life events waarin consumenten 'geactiveerd' worden even uit de ban te springen, zoals sneeuwballen-, kussen- en wachtergevechten met BN-ers. De activatiethema's verschillen per seizoen om consumenten door middel van steeds verrassende activiteiten en communicatie het onbevungen genieten van en met Chocomel te laten ervaren.

Bron: Marketing Tribune, nr. 4, 2011.

#### **8. Zorg voor cross-sell, up-sell en deep-sell**

Stimuleer klanten om bij hun aankoop ook andere producten af te nemen (cross-sell), om meer vergelijkbare producten af te nemen (deep-sell) of om een duurdere versie van het product aan te schaffen (up-sell). De mogelijkheden zijn ongelimiteerd. Touroperators,

vliegmaatschappijen en modezaken laten steeds vaker combinaties van producten zien waardoor klanten naast een hotel, vlucht of broek ook al snel een verzekering, auto of jas kopen. Bedrijven als Dell en Vistaprint zijn er meester in om je alsnog een duurdere versie van het product te laten kopen, samen met allerlei andere producten die je oorspronkelijk niet had willen kopen. Webwinkels zoals Amazon en Bol.com gebruiken tal van instrumenten zoals 'recent bezocht', 'liefhebbers van dit artikel bestelden ook', 'meer verwante artikelen' en 'best beoordeeld' om klanten te verleiden. Een nieuwe ontwikkeling hierbij is 'social shopping' waarbij klanten mensen uit hun sociale netwerk (Hyves, Facebook) kunnen laten 'meekijken en praten' bij het online kopen van producten.

Maar let op! Veel bedrijven hebben de neiging het assortiment steeds verder uit te breiden. Maar vergroting van productlijnen en productkeuze zorgen niet altijd voor stijgende verkoop. Integendeel, meer look-a-like producten en meer keuze leiden volgens meerdere onderzoeken eerder tot een daling van verkoop, winst en cashflow. Waar precies het optimum ligt verschilt van branche tot branche en van product tot product.

### **9. Verlies de klant niet uit het oog, zorg voor binding!**

Na de verkoop verliezen veel bedrijven de klant uit het oog. Vaak heeft dit te maken met de levenscyclus van het product, want je koopt nu eenmaal niet iedere dag een televisie, auto of belabonnement. Maar een bekend gezegde luidt niet voor niets 'uit het oog uit het hart'. Om er voor te zorgen dat de klant voor het vervangen van zijn product weer bij jou komt, zul je de klant in de tussentijd aan je moeten binden. Dat kan op vele manieren, denk aan het versterken van de sociale binding (door aandacht, vertrouwen, loyaliteit), financiële binding (door korting, beloning, garantie) en structurele binding (door contracten, maatwerk en service). Ontwikkel een klantlevenscyclus waarmee je op doelgerichte, gestructureerde en frequente wijze het contact met de klant onderhoudt. Met als einddoel om er een terugkerende klant van te maken. En wil de klant uiteindelijk alsnog vertrekken, probeer hem dan met slimme 'win back' acties alsnog te behouden.

Belwinkel The Phone House laat zien hoe dat in de praktijk uitwerkt. Zij verkopen vooral tweejarige belabonnementen inclusief een nieuw toestel. Dat die klant vervolgens na twee jaar terugkomt, is helemaal niet zo vanzelfsprekend. Daarom ontwikkelde men diverse servicediensten om klanten naar de winkel te trekken en ze te binden, variërend van het verstrekken van leentoeestellen tot het gratis laten overzetten van telefoondata, updaten van telefoonsoftware en configureren van nieuwe toestellen. Het resultaat mag er zijn. Kwam in 2006 nog 33% van de klanten terug voor een nieuw toestel, in 2011 is dat gestegen naar 60%! De omzet van bestaande klanten is daarmee tussen 2008 en 2010 ruimschoots verdubbeld<sup>14</sup>.

### **Loyaliteitsprogramma's voor binden en behouden van klanten**

Een veel gebruikt instrument om meer loyale klanten te krijgen zijn loyaliteitsprogramma's. Er zijn veel verschillende soorten loyaliteitsprogramma's in omloop. Zo zijn er enerzijds retentieprogramma's die puur gericht zijn op het stimuleren van herhaalaankopen en anderzijds de echte loyaliteitsprogramma's gericht op het stimuleren van klantentrouw. Veel loyaliteitsprogramma's richten zich echter zowel op retentie als op loyaliteit. Verder kunnen loyaliteitsprogramma's op tal van punten van elkaar verschillen zoals de mate waarin een tegenprestatie van de klant wordt verwacht, het tijdstip van beloning, degene die het initiatief neemt tot deelname van de klant aan het programma, de toegankelijkheid van het programma voor verschillende groepen klanten, het incidentele, integrale, exclusieve en gezamenlijke<sup>15</sup> karakter van het programma en de mate waarin deelnemers verschillend beloond worden.

---

<sup>14</sup> MarketingRSLT, nr. 1, 2011.

<sup>15</sup> Bij een gezamenlijk loyaliteitsprogramma bieden meerdere bedrijven samen een programma aan, zoals bijvoorbeeld AirMiles of de PODIUM cadeaukaart.

### **Wat is een loyaliteitsprogramma?**

Onder een loyaliteitsprogramma verstaan we een vooraf aan de klant, gecommuniceerde verzameling activiteiten en bijbehorende regels die er op zijn gericht de loyaliteit van klanten te verhogen.

Bron: Klantenloyaliteit, M. Bügel, 2002.

Loyaliteitsprogramma's komen in verschillende gedaantes voor, van spaarprogramma's tot speciale relatedagen. Loyaliteitsprogramma's komen zowel in de fysieke wereld (offline) als op internet (online) en in de mobiele wereld voor. Zo komen relatiemagazines terug in de vorm van elektronische nieuwsbrieven en relatiebijeenkomsten in de vorm van speciale chatsessies. Ook de multi-vendorspaarprogramma's komen in beide werelden terug. Een voorbeeld van zo'n programma op internet is MyPoints ([www.mypoints.com](http://www.mypoints.com)). Mypoints is een international spaarsysteem waarbij, na aanmelding, via webaankopen, het lezen van e-mail en het bezoeken van websites punten worden gespaard. De gespaarde punten kunnen vervolgens worden ingewisseld voor uiteenlopende artikelen of diensten, zoals boeken, kleding en vakanties.

Uit onderzoek van de RijksUniversiteit Groningen (RUG) en Vodw blijkt dat de meeste loyaliteitsprogramma's in algemene zin een positief effect hebben op de loyaliteit, maar dan vooral in termen van herhaalaankopen (retentie) en/of klantbehoud (relatieduur verlenging). In algemene zin zijn loyaliteitsprogramma's waarbij klanten direct beloond worden voor hun aankoop, het meest effectief. Dit zijn de zogeheten direct voordeel- en spaarprogramma's. Programma's waarbij geen directe relatie met de aankoop bestaat, zoals wedstrijd- en evenementprogramma's, blijken een stuk minder effectief. Klanten willen het liefst boter bij de vis.

Bedrijven kunnen hiervoor traditionele middelen inzetten zoals de bekende klantenkaart, maar ook social media. Zo kunnen gebruikers met Foursquare locatietips met elkaar delen zoals 'in dit restaurant hebben ze lekker eten' of 'in dit café is er live muziek'. Gebruikers van Foursquare krijgen punten voor deze tips en voor het digitaal inchecken op een locatie. Bij boekhandel Selexyz kregen klanten na tien bezoeken een gratis bestseller. Bij café de Dwaze Zaken in Amsterdam krijgen bezoekers die veel inchecken een gratis kop koffie voor henzelf en vrienden. Winkels gebruiken Foursquare niet alleen om klanten 'in te laten checken', maar ook om ze te laten kopen. Een voorbeeld uit de praktijk van American Eagle: 'check-in bij een van onze winkels, en ontvang 15% korting bij jouw volgende aankoop. Geldig tot 9/30/10. Beperkt tot één per klant'.

Ook uit ander onderzoek<sup>16</sup> blijkt dat loyaliteitsprogramma's tot een hogere loyaliteit leiden, zowel houdingsloyaliteit als gedragsloyaliteit. Dit gebeurt direct, maar ook via relationele overstapkosten. Niet zozeer de 'harde' voordelen (zoals punten die je kunt sparen voor gratis cadeaus), maar vooral de 'zachte' aspecten (de band die je opbouwt met het bedrijf of merk) van dit soort programma's lijken de overstapkosten op te werpen, die vervolgens resulteren in meer binding en dus meer loyaliteit. De directe effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op loyaliteit suggereren daarnaast ook dat het simpelweg belonen van gedrag een directe stimulans is om het gedrag te blijven vertonen en de houdingsloyaliteit te verhogen.

### **Spaarprogramma's alleen succesvol bij gebruik spaarpunten**

Veel bedrijven zien het verzilveren van spaarpunten (*redemptie*) als kosten, maar uit onderzoek blijkt dat klanten die hun punten verzilveren een gevoel van welbehagen ervaren. En het is exact dat gevoel van welbehagen dat het aankoopgedrag in stimulerende zin beïnvloedt. Redemptie blijkt direct tot hogere opbrengsten te leiden. Klanten die verzilveren, besteden significant meer nadat zij punten hebben verzilverd

<sup>16</sup> Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit?, D. Hofenk, B. Hillebrand, M. van Birgelen, J. Bloemen, Jaarboek Marktonderzoek 2011.

Maar veel spaarprogramma's hebben een groot gedeelte inactieve gebruikers, die wel sparen maar nooit verzilveren. Zo laten Amerikanen jaarlijks 16 miljard dollar aan spaarpunten liggen. Dat is een derde van alle spaarpunten die organisaties jaarlijks uitgeven! Sommige marketeers denken dat dit goed is, want het houdt de kosten laag. Maar verzilvering is essentieel voor het succes van een spaarprogramma. Met het bedenken van een spaarprogramma ben je er dus niet. Voor het aantrekken, binden en ontwikkelen van klanten is permanente aandacht noodzakelijk.

Het schoolvoorbeeld van een goed spaarprogramma is dat van de Britse supermarktketen Tesco. Zij benadrukken het belang van verzilveren. Sterker nog, non-redemptie wordt door Tesco beoordeeld als organisatorisch falen. Maar hoe zorg je er nu voor dat klanten gaan verzilveren? Tesco heeft daarvoor een aantal simpele regels opgesteld:

- Maak de regels van het programma zo simpel mogelijk.
- Zorg voor een aansprekende product range in de spaarshop.
- Monitor de redemptie nauwkeurig en stuur regelmatig bij.
- Onderzoek waarom (winstgevende) klanten niet verzilveren en doe daar iets aan.

Bron: Molblog.nl, juli 2011.

Toch zijn loyaliteitsprogramma's niet altijd succesvol omdat ze uiteindelijk vaak meer kosten dan opbrengen en omdat bedrijven er niet gemakkelijk mee kunnen stoppen. Daarnaast kan er sprake zijn van kannibalisatie: loyaliteitprogramma's leiden voor veel trouwe klanten niet tot extra aankopen, omdat deze klanten hun aankopen toch al bij de betreffende leverancier gedaan zouden hebben. Het is dus van belang vooraf kritisch na te denken over de opzet van de loyaliteitsprogramma's.

Veel gehoorde opmerkingen van bedrijven over loyaliteitsprogramma's zijn:

- Dragen niet bij aan een sterkere emotionele binding met de klant.
- Leveren niet altijd de beoogde omzet- of winststijging op.
- Vergen grote investeringen terwijl het rendement vaak ongewis is.
- Dragen niet bij aan de binding met het merk.
- Privacy wetgeving legt beperkingen op.
- Trekken vooral vaste klanten aan, die toch al zouden kopen.
- Trekken alleen koopjesjagers aan.
- Stoppen met het programma wordt moeilijk als klanten er tevreden over zijn.
- Onderscheidend vermogen verdwijnt omdat iedereen zo'n programma heeft.
- Analyseren van alle geregistreerde klantgegevens is moeilijk en levert onvoldoende op.

### **Tanksparen leidt tot meer klantloyaliteit**

Zo'n 50% van de Nederlanders spaart punten bij minimaal één tankstation. Airmiles, de spaarzegels van Shell en FreeBees van BP zijn de populairste spaarprogramma's. Bijna een op de drie zegt liever naar een pomp met de spaarpunten te gaan dan naar een pomp die voordeliger of dichterbij is. De helft van de spaarders tankt uitsluitend bij een tankstation waar ze de gewenste punten kunnen sparen. De onderzoekers concluderen dat spaarprogramma's een zeer effectief middel zijn om de loyaliteit te versterken. Dit blijkt uit onderzoek van bureau MarketResponse. Maar een op de drie spaarders zegt echter ook niets met de spaarpunten te doen, omdat ze geen behoefte hebben aan de voordelen die het oplevert. Dat een derde van de spaarders niets met de gespaarde punten doet, is volgens de onderzoekers zonde van het sparen. Voor de deelnemende bedrijven betekent het immers dat ze middels het spaarsysteem de band met de klant niet kunnen versterken. Het is volgens de onderzoekers ook verstandig om consumenten bij het spaarprogramma te betrekken. Zo kan een klant bijvoorbeeld vertellen hoe ze echt beloond wil worden voor het klant zijn. Om de relatie verder te verstevigen, kan het spaarprogramma op de specifieke wensen worden afgestemd.

Bron: RetailActueel.nl, december 2009.

### **Communities**

Een speciaal soort loyaliteitsprogramma is de 'community'. Communities zijn gericht op het creëren van een (virtuele) ontmoetingsplaats voor klanten met als doel deze emotioneel te binden aan de organisatie, het product of het merk. Communities zijn vooral door de opkomst en mogelijkheden van internet en social media zeer populair geworden. De vier hoofdrichtingen van de laatste jaren (creatie, communicatie, samenwerken, personalisatie) komen samen in social networks en communities. Speerpunten daarbij zijn openheid, transparantie en het gratis aanbieden en delen van content. Op internet zijn er inmiddels al honderdduizenden te vinden. Communities zijn veelal rond een thema of merk opgebouwd zoals oudersvanu.nl, clubs.nl, tuinen.nl, libelle.nl of harley-davidsen.com. Belangrijk is dat het centrale onderwerp emotie heeft. Klanten moeten er over kunnen praten en discussiëren. Zie bijvoorbeeld de praktijkcase van Betribes.

### **Betribes community voor clubgangers**

Betribes.com is een website waar clubgangers en andere uitgaansliefhebbers zich thuisvoelen. De site is up-to-date met het laatste nieuws uit de dancescene. Maar Betribes is vooral een succes vanwege de input van de bezoekers. Bezoekers, partyorganisatoren, labelmanagers en artiesten kunnen de site helemaal naar hun eigen wensen inrichten door een uitgebreid profiel of een tribe aan te maken. Een tribe is een verzamelnaam voor een online groep waar gelijkgestemden elkaar ontmoeten. Fans van DJ Chuckie zijn lid van de speciale Chuckie tribe, terwijl een feest als Sensation ook een eigen tribe heeft. Via notificaties, waarvoor members zich inschrijven, blijft iedereen op de hoogte van het nieuws rond hun favoriete artiesten, organisaties en labels. Interviews, video's, livesets, columns, reports, winacties en nieuws wordt op deze manier razendsnel verspreid. Maar de members van Betribes geven de site ook een eigen gezicht. Niet alleen met een eigen profiel. Ze kunnen ook zelf foto's en video's uploaden, een blog bijhouden of een speciale tribe ontwikkelen. Vooral de bezoekers zorgen ervoor dat Betribes non-stop wordt ververst. Bron: Betribes.com, 2011.

### **Co-creatie, crowdsourcing en user-generated content**

Loyaliteit kan ook opgebouwd worden door klanten meer aandacht te schenken en nauwer te betrekken bij productontwikkeling via co-creatie, crowdsourcing of user-generated content. Hierdoor nemen vertrouwen, tevredenheid en binding als vanzelf toe. Zo is koffieshopketen Starbucks met zijn crowdsourcing platform MyStarbucksIdea.com erg succesvol. Het eerste jaar hadden klanten al meer dan 70.000 ideeën en verbeterpunten ingebracht. Variërend van nieuwe koffiesmaken tot suggesties voor nieuwe winkellocaties. Consumenten kunnen op deze ideeën stemmen en de voorstellen met de meeste stemmen worden door Starbucks opgepakt. Organisaties kunnen, naast de bekende enquêtes en klantenpanels, vergelijkbare initiatieven starten en bezoekers op deze manier betrekken bij bijvoorbeeld productontwikkeling en het vergaren van allerlei andere ideeën.

Nespresso betreft bijvoorbeeld zijn klanten bij het ontwikkelen van reclames en bij speelgoedfabrikant LEGO kunnen klanten hun eigen bouwproduct ontwerpen. Als dat in productie wordt genomen, ontvangt de bedenker vijf procent van de royalty's. Ook motorfabrikant Ducati heeft co-creatie met succes ingevoerd. Sinds kort werken Ducati-fans in virtuele teams samen met professionele ontwerpers en productmanagers van de fabrikant. Samen definiëren ze de eigenschappen en technische kenmerken van de 'nieuwe motor'. Motorrijders plaatsen dagelijks meer dan 150 berichten op fora en chats van Ducati. Deze praktijkcases laten zien dat klanten bereid zijn om daar veel tijd en energie in te steken als ze het idee hebben dat ze serieus genomen worden. Het beste voorbeeld is misschien wel Google. Al hun nieuwe producten worden in betaversie op de markt gebracht, waarna ze door grote groepen gebruikers (gratis) uitgeprobeerd en verbeterd worden.

### **Klantloyaliteit is een mythe**

Volgens Byron Sharp, marketingprofessor en directeur van het Australische Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, is klantloyaliteit een van de mythes van het marketingvak. Byron Sharp baseert zich op wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat klanten niet loyaal (zouden) zijn. Volgens Sharp worden grote merken vooral gebouwd op mentale en fysieke aanwezigheid. Investeren in loyaliteitsprogramma's heeft volgens Sharp maar weinig effect. Hij voert hiervoor de volgende redenen aan:

- Loyaliteitsprogramma's overtuigen vooral trouwe klanten die toch al kopen. Door deelname aan het programma krijgen ze voordelen die ze eerder niet kregen, waardoor ze minder dan voorheen opleveren.
- Loyaliteitsprogramma's lukt het vaak niet om nieuwe en 'lichte' klanten binnen te halen. Deze laatste groep zal niet snel in een loyaliteitsprogramma stappen omdat ze toch niet veel punten gaan sparen.
- Voor de detailhandel geldt dat de meeste consumenten lid worden van een loyaliteitsprogramma als ze in een winkel komen. Maar als ze daar zelden komen, dan verkleint dat ook weer de kansen dat men meedoet.
- Mensen zijn niet loyaal aan een merk/product, maar aan een productcategorie. De meeste consumenten kopen maar een beperkt aantal merken en keren daar steeds naar terug. Dat sluit aan op het gedrag dat mensen van nature vertonen. Merkentrouw is niet op grote schaal te veranderen. Het is wel zo dat alle klanten loyale overstappers zijn. Ze zijn trouw maar aan meerdere merken en stappen gemakkelijk over. Concurrerende merken verkopen vrijwel altijd aan dezelfde klantenbestanden.
- Trouwe fans zijn geen trouwe kopers: uit onderzoek blijkt dat zogeheten merkfans vaak andere producten kopen. Zo blijken echte Harley-fans slechts eenderde van de tijd ook een Harley kopen. Veel bankiers hebben een creditcard van de concurrent en verwachten dat hun eigen klanten wel trouw zijn aan hun bank. De impact van merkambassadeurs via positieve mond-tot-mondreclame wordt schromelijk overschat.
- Door allerlei factoren is het bereik en de Return On Investment (ROI) van loyaliteitsprogramma's vaak (veel) kleiner dan oorspronkelijk gedacht wordt.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, mei 2011.

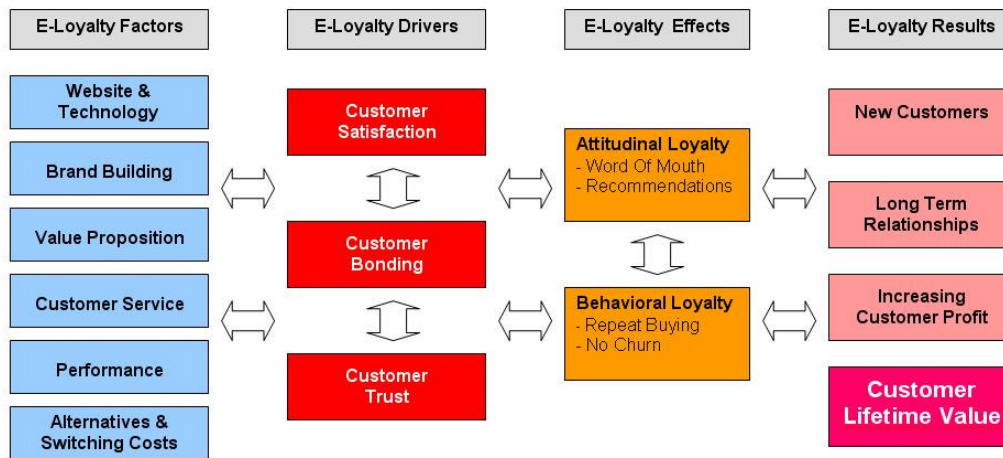
*If you want loyalty, buy a dog.*

Adriaan Payne

### **Klantloyaliteit in een online omgeving: E-loyalty**

Iedere omgeving en iedere situatie heeft zijn eigen specifieke eigenaardigheden en vraagt dan ook om aanpak op maat als het gaat om klantloyaliteit. Dit geldt dus ook voor de online omgeving waarmee online retailers (webwinkels) te maken hebben. In figuur 2 staan in het 'E-loyalty Model' de relaties weergegeven tussen de verschillende loyaliteitselementen. Net als bij het KlantLoyaliteitModel spelen veel factoren een rol spelen en hebben al deze factoren in meer of mindere mate invloed op elkaar.

## Maak van klanten, loyale klanten! - Klantloyaliteit in de 21<sup>e</sup> eeuw



Figuur 2: E-Loyalty Model @<sup>17</sup>.

In algemene zin hebben onderstaande factoren invloed op de klanttevredenheid (customer satisfaction), klantenbinding (customer bonding), klantvertrouwen (customer trust) en klantloyaliteit (e-loyalty) in een online omgeving:

- Website & Technology; denk aan aspecten als snelheid, design, usability, personalized websites, content, zoekmogelijkheden, shopping mogelijkheden, taalkeuze, privacy en security en technische stabiliteit.
- Brand Building; opbouwen van naamsbekendheid en een goed imago, creëren van klantbetrokkenheid en realiseren van online communities.
- Value Proposition; de kwaliteit van het aanbod in algemene zin, goede prijs/kwaliteit verhouding, samenstelling productassortiment, keuzemogelijkheden, customized products, garanties, etc.
- Customer Service; gemakkelijk en goed bereikbaar via meerdere kanalen, snel en goed reageren op vragen en klachten, selfservice mogelijkheden, meerdere betaal- en bezorgmogelijkheden.
- Performance; de door de online aanbieder eerder geleverde prestaties en de mate waarin beloften worden nagekomen, denk aan juiste en tijdige bezorging (fulfillment) en correct afhandelen van betalingen, vragen en klachten.
- Alternatives & Switching Costs; de mate waarin een klant gemakkelijk kan overstappen naar een andere online aanbieder. Des te minder alternatieven er zijn of des te hoger de overstapkosten, des te groter de kans dat de klant trouw blijft aan zijn online aanbieder.

Op al deze punten kunnen online aanbieders hun aanbod verbeteren. Zo is een goede website onmisbaar voor het realiseren van klanttevredenheid en klantloyaliteit. Op het gebied van 'Website & Technology' kunnen acht factoren onderkend worden die de klantloyaliteit (e-loyalty) kunnen bevorderen: customization, contact interactiviteit, cultivatie, care, community, choice, convenience en character<sup>18</sup>.

Verder spelen in een online omgeving ook nog twee andere aspecten een rol in het opbouwen van klantloyaliteit. Zo speelt de mate van 'involvement' van de websitebezoeker bij het type product dat hij zoekt een belangrijke rol in zijn aankoopbeslissing. Hoe sterker het gevoel van 'involvement', des te groter de kans dat de bezoeker de aankoop doet bij de

<sup>17</sup> Gebaseerd op 'E-Loyalty – Your Secret Weapon on the Web' van F. Reichheld en P. Schefter en 'A Conceptual Framework of B2C Website Loyalty' van X. Jin.

<sup>18</sup> Customer Loyalty in e-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences, R. Anderson, K. Ponnnavolu, S. Srinivasan, Journal of Retailing, 2002. e-Satisfaction and e-Loyalty: A Contingency Framework, R. Anderson, S. Srinivasan, Psychology & Marketing, 2003.

betreffende webwinkel. Een ander belangrijk punt voor de evaluatie van de waarde van de website is de mate waarin de bezoeker 'flow' ervaart. Flow geeft de websitebezoeker een gevoel van controle over zijn ervaring met de website en dat leidt tot een aangenaam gevoel en plezier in het bezoek. Dit resulteert in een positieve houding tegenover de online aanbieder (houdingsloyaliteit) en meer kans op een herhalingsbezoek (gedragsloyaliteit).

Medio 2011 wil een kwart van de Nederlandse bevolking nog niet online kopen vanwege de veiligheid en privacy. Investeren in klantvertrouwen is noodzakelijk om ook deze laatste groep over de streep te trekken. Het vertrouwen in online aankopen (customer trust) kan vergroot worden door naamsbekendheid en imago, keurmerken zoals het Thuiswinkel Waarborg en het Veilig Betalen Keurmerk, gebruik van beveiligde internetverbindingen en login-procedures, het tonen van (positieve) klantervaringen (reviews) en het bieden van uitgebreide garanties. Zo biedt de succesvolle online kledingwinkel Zappos.com naast gratis verzending, snelle fulfillment met gratis 'overnight shipping', gratis callcenter en geen wachttijden op de klantenservice, maar liefst 365-dagen omruilgarantie met gratis retourneren. Dat trekt veel potentiële kopers over de streep om online schoenen en kleren te kopen. Zappos is in 2011 uitgeroepen tot het klantvriendelijkste bedrijf in de VS.

### Customer service kritieke succesfactor voor klantloyaliteit

Service is op dit moment de meest kritieke succesfactor voor bedrijven voor het opbouwen van klantloyaliteit. Service geeft namelijk voor veel consumenten de doorslag bij een koopbeslissing. Het is voor veel mensen ook de belangrijkste reden voor het aanbevelen van een bedrijf. En (slechte) service is voor de meeste consumenten de belangrijkste reden om van leverancier te wisselen.

Vertrekredenen	Waarom gaan klanten weg?	
	Volgens de klant	Volgens het bedrijf
Service	75%	20%
Kwaliteit	30%	20%
Ander 'merk'	20%	35%
Functionaliteit	15%	15%
Prijs	15%	45%
Andere behoefte	15%	30%

Tabel 5: Vertrekredenen van klanten (Bel, 2009).

Zo blijkt uit grootschalig consumentenonderzoek<sup>19</sup> dat (slechte) service voor 75% van de klanten een reden is om te switchen naar een andere aanbieder (zie tabel 5). Veel bedrijven denken echter dat klanten vooral weggaan om de prijs. Maar prijs blijkt voor klanten in veel gevallen helemaal niet de (echte) reden te zijn om over te stappen naar een andere aanbieder, hoewel ze dat wel vaak zeggen om er verder vanaf te zijn. Vergelijkbare resultaten zien we ook in bedrijvenmarkten. Nederland kent tegen de 15 procent beroepsoverstappers en kortingsjagers. Bij de overige 85 procent spelen vooral andere redenen een rol, waarbij service steeds belangrijker wordt.

Het bieden van unieke belevingen en excellente ervaringen wordt de norm. Dit heeft alles te maken met de 'experience economy' waarin we leven. Dat biedt kansen voor slimme ondernemers want uit het 'Customer Experience Rapport' van Right Now Technologies blijkt dat 85% van de consumenten bereid is meer te betalen voor een uitstekende service. Dat betekent voor bedrijven het bieden van een prettige en consistente klantervaring over alle contactkanalen heen. We hebben het dan over het optimaliseren van de 'klantreis', ook wel 'customer journey' genoemd.

<sup>19</sup> Kloteklantonderzoek, 2009.

## Maak van klanten, loyale klanten! - Klantloyaliteit in de 21<sup>e</sup> eeuw

Investeren in een betere 'customer experience' loont ook. Het levert meer klantretentie, meer klanttevredenheid en meer loyale klanten op. Dat blijkt uit onderzoek van de Aberdeen Group<sup>20</sup>. Uit hun onderzoek blijkt dat bedrijven die excelleren in 'Customer Experience Management' (CEM) betere resultaten behalen. De bedrijven die CEM het best doen hebben een klantretentie van 91%, tegenover 59% van de andere bedrijven (+32%). De klanttevredenheid is ook hoger met 88% tegenover 69% (+19%) en klanten zijn loyaler met 75% tegenover 52% (+23%).

*The role of the customer has changed from isolated tot connected,  
from unaware to informed, from passive to active.*

CK Prahald

### **Transavia.com geeft servicemedewerkers een servicebudget**

Een relatief eenvoudig voorbeeld van het investeren in een betere klantenservice en customer experience, zien we bij Transavia.com. Hun servicemedewerkers krijgen een budget van 100 euro dat zij naar eigen inzicht mogen inzetten voor het afhandelen van klantcases. Dit bedrag is niet bedoeld voor restituties, maar om bijvoorbeeld een bosje bloemen aan een teleurgestelde klant te kunnen bieden, een kopje koffie te geven of een taxirit te vergoeden. De luchtvaartmaatschappij heeft de ambitie klantloyaliteit te verhogen en wil daarom de klantenservice stevig aanscherpen. 'Maak van je servicemedewerkers, servicehelden', is het motto. Uit onderzoek blijkt dat 29 procent van de klanten van Transavia.com het bedrijf beoordeelt met een 9+. Dit percentage wil het bedrijf verhogen naar 50 procent. Om dit te bereiken is een perfecte klantervaring van cruciaal belang. Maar hoe kun je nu zorgen voor die perfecte klantervaring? "Door je servicemedewerkers eindverantwoordelijk te maken voor de klantbeleving", aldus Transavia.

Bron: CustomerTalk.nl, 2011.

### **Werken aan klantloyaliteit: 10% inspiratie en 90% transpiratie!**

Dit E-book heeft een tipje van de sluier opgelicht over wat klantloyaliteit inhoudt, welke factoren een rol spelen en wat de beste aanpak is in het krijgen van meer trouwe, loyale klanten. Bedenk echter wel dat echte loyaliteit niet van vandaag op morgen ontstaat, maar wordt opgebouwd gedurende een langere periode. Investeren in klantloyaliteit, betekent investeren op de lange termijn.

In het kort nog eens de 5 belangrijkste regels voor het realiseren van meer klantloyaliteit:

#### **Regel 1: Zorg voor (zeer) tevreden klanten!**

Als klanten maar mondjesmaat tevreden zijn of zelfs ontevreden, dan wordt het krijgen van meer loyale klanten een moeilijke zaak. Dat betekent dat de basisdienstverlening op orde is, dat er een goede klachtenprocedure is en dat u structureel inzicht heeft in de mate van klanttevredenheid en hoe deze zich ontwikkelt. Bied een goede, prettige en consistente klantervaring over alle contactkanalen heen (customer experience). Behandel klanten zoals u zelf behandeld wilt worden! Los problemen snel op, geeft klanten het 'voordeel van de twijfel' en doe gerust een stapje extra. Goed is niet goed genoeg voor meer klantloyaliteit.

#### **Regel 2: Zorg dat klanten de organisatie vertrouwen.**

Dat vertrouwen krijgt u niet, maar dat moet u verdienen. Om het vertrouwen van klanten te winnen, is het belangrijk dat afspraken worden nagekomen, dat er goed en proactief met klanten gecommuniceerd wordt (in goede en in slechte tijden), dat u te allen tijde handelt in het belang van de klant en dat de organisatie aantoonbaar bekwaam is in dat wat ze doet. Kortom, wees geen eendagsvlieg, maar een betrouwbare, stabiele en solide partner. Maak daar geen goed bewaard geheim van, dus 'be good and tell it!'

<sup>20</sup> Customer Experience Management: Engaging Loyal Customers to Evangelize Your Brand, Aberdeen Group, 2009.

**Regel 3: Bind klanten aan de organisatie.**

Dat kan allereerst door het bieden van voordeel, voorrang of exclusiviteit via bijvoorbeeld een loyaliteitsprogramma of fanprogramma. Dat kan ten tweede door klanten te betrekken bij dat wat u doet. Denk aan marktonderzoek en productontwikkeling via crowdsourcing of co-creatie. Hiermee wordt de betrokkenheid en emotionele binding van klanten versterkt. Probeer ten derde te voorkomen dat klanten gemakkelijk overstappen. Bied bijvoorbeeld unieke services of maatwerk aan, dat andere leveranciers niet hebben. Het inbouwen van klantvriendelijke overstapdrempels is uit den boze!

**Regel 4: Stimuleer mond-tot-mondreclame.**

Zeer tevreden klanten zorgen automatisch voor positieve mond-tot-mondreclame waardoor nieuwe klanten zich vanzelf melden. Versterk dat effect door het klanten gemakkelijk te maken om aan 'word of mouth' te doen. Bijvoorbeeld via het plaatsen van reviews op websites en in social media, door het gebruik van 'tell a friend' opties, 'like' buttons en 'status updates' of door het maken en verspreiden van spraakmakende 'virals'. Volgens onderzoeksbureau Nielsen heeft 90% van de consumenten, van alle advertentievormen, verreweg het meeste vertrouwen in mond-tot-mondreclame. Tel uit je winst.

**Regel 5: Verlies de klant niet uit het oog.**

De meeste bedrijven verliezen de klant na de eerste aankoop weer uit het oog. Maar u kent het gezegde: 'uit het oog, uit het hart'. Ontwikkel daarom een relatiestrategie waardoor er met voldoende regelmaat en op relevante momenten, contact is met klanten. Besteed aan het begin van de relatie extra aandacht aan de klant, want het afbreukrisico is dan het grootst. Stel ze op hun gemak en geef klanten het gevoel dat ze de juiste keuze gemaakt hebben. Signaleer wanneer goede klanten dreigen te vertrekken en speel daar tijdig op in met terugwinacties. Klanten zijn net mensen, dus toon oprechte aandacht, interesse en begrip voor klanten. En niet onbelangrijk: verras klanten zo nu en dan! Dat geeft ze niet alleen een goed gevoel (waardering, dus emotionele binding), maar het geeft ze ook iets om rond te vertellen (mond-tot-mondreclame).

