

Klant 4.0

Partnership Marketing



**Klantgericht ondernemen
in turbulente tijden**

Sjors van leeuwen
Indora Managementadvies

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Klantgericht ondernemen in vogelvlucht.....	4
2. Strategisch wendbaarheid als overlevingsstrategie.....	6
5. Hybride concurrentiestrategie heeft de toekomst	11
6. Opkomst van de Sharing en Community Economy	13
7. Nieuwe businessmodellen met oude verdienmodellen.....	16
8. Veel gemaakte innovatieblunders	20
9. De klant als aanjager van innovatie.....	24
10. Wil je een betere reputatie? Betrek klanten erbij!.....	27
11. Van Klantwaarde naar Customer Community Value	29
12. De essentie van CRM in acht stappen	33
13. Partnership Marketing: klant aan de directietafel	36
14. De Customer Economicus bestaat niet	38
15. Vijf grote marketinguitdagingen voor nu!.....	43

Inleiding

De wereld verandert steeds sneller en de impact van de veranderingen is steeds groter. De economische crisis is inmiddels een nieuwe economische werkelijkheid geworden. Het consumentenvertrouwen krabbelt langzaam uit een diep dal, maar veel klanten houden nog kritisch de hand op de knip. Leveranciers en producten zijn er in overvloed. Globalisering en marktwerking zetten door en de technologische mogelijkheden worden alsmaar groter. Nederland zit net als de rest van de westerse wereld aan het einde van zijn economische levenscyclus en zal zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Vandaar de grote aandacht voor onderwerpen als kenniseconomie, innovatie, duurzaamheid, klantgericht ondernemen en strategische wendbaarheid. Dit boek schetst een aantal belangrijke ontwikkelingen waar organisaties – in alle sectoren van de maatschappij – mee te maken krijgen als ze hun bestaansrecht ook in de toekomst zeker willen stellen. Organisaties moeten strategisch wendbaarder worden, nieuwe business- en verdienmodellen ontwikkelen, klantgedreven innoveren en klanten meer als sparringpartner gaan betrekken bij hun bedrijfsvoering. Zie daar de opdracht voor ondernemend Nederland.

Ik wens u veel leesplezier en veel succes met klantgericht ondernemen in deze turbulente tijden!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
e-mail: info@indora.nl
internet: www.indora.nl en www.klantgerichtondernemen.blogspot.com.

Meer informatie over klantgericht ondernemen en strategische wendbaarheid leest u in de boeken CRM in de praktijk, Klant in de driver's seat, Innovatieblunders en Strategic Agility.

© Sjors van Leeuwen Indora Managementadvies - maart 2014.



Bronnen

Dit e-book is ondermeer gebaseerd op informatie afkomstig van de volgende boeken, websites en vakbladen: CRM in de praktijk, Klant in de driver's seat, Innovatieblunders, Strategic Agility, www.indora.nl en www.klantgerichtondernemen.blogspot.nl. Daarnaast worden ook bronnen in de verschillende hoofdstukken vermeld. Delen uit dit e-book zijn eerder gepubliceerd op websites en weblogs zoals ManagementSite.nl, B2BContact.nl, PlusBusiness.nl, Strategic-Agility.org, Zorgmarkt.net en MarketingTribune.nl.

1. Klantgericht ondernemen in vogelvlucht

Marketing is als (wetenschappelijke) discipline ruim honderd jaar geleden ontstaan in Illinois in de Verenigde Staten. Door aanhoudende agrarische overschotten gingen boeren op zoek naar nieuwe afzetmarkten. Dat noemde men 'market getting', later verbasterd tot 'marketing'. Reclame bestond al tijdens het Romeinse Rijk: er zijn reclameboodschappen teruggevonden in de ruïnes van Pompeii. In de commercieel succesvolle Gouden Eeuw werd in Nederland ook al reclame gemaakt in kranten. Het eerste reclamebureau werd in 1843 door Volney Palmer in Philadelphia USA opgericht¹.

De geschiedenis en ontwikkeling van marketing in het kort waarbij de verschillende periodes elkaar in meer of mindere mate overlappen:

1900-1950: Productie centraal

Industriële revolutie. Nieuwe innovatie producten zagen het licht zoals de telefoon, radio en de auto. In deze periode stond het productieproces en de productiemethode centraal. Bedrijven waren gericht op specialisatie en het verkrijgen van schaalgrootte voordelen. Denk aan de eerste lopende band auto, de zwarte T-Ford.

1950-1960: Product centraal

Kwaliteitsbewustzijn. In deze periode stond het verbeteren van de productkwaliteit van massaproducten centraal. Daarbij keek het westen graag naar de kwaliteitssystemen uit met name Japan. Kwaliteit als unique selling proposition (USP). Marketing kreeg langzaam voet aan de grond. Begrippen als marketingplanning en marketingmix deden begin zestiger jaren hun intrede.

1950-1970: Verkoop centraal

Televisietijdperk. In deze periode lag de nadruk op massacommunicatie via radio, televisie en kranten in combinatie met (persoonlijke) verkoop. Een succesvol voorbeeld hiervan zijn de Tupperware party's bij consumenten thuis. Om het succes te vergroten werd er een marketingstrategie opgesteld bestaande uit het segmenteren van de markt, selecteren van kansrijke marktsegmenten (targeten) en het kiezen van een onderscheidende en relevante positionering.

1970-1990: Marketing centraal

Informatietijdperk. In deze periode kwamen, naast de bestaande massamarketing, nieuwe marketingvormen op zoals direct marketing, databasemarketing, telemarketing, dienstenmarketing (met 6P's²), accountmanagement (in B2B³) en relatiemarketing. Steeds vaker staan de functionele en emotionele behoeften van klanten centraal.

1990-2010: Klant centraal (Klant 1.0)

Klanttijdperk. In deze fase staat het opbouwen van klantrelaties centraal. Nieuwe concepten doen hun intrede zoals CRM (customer relationship management), one-to-one marketing en gedifferentieerde marketing. Gesproken wordt niet meer over USP's maar over unique buying reasons (UBR). In deze periode breken internet en de mobiele telefoon op grote schaal door en wordt er gesproken over internetmarketing en mobile marketing.

2000-2010: Belevenis centraal (Klant 2.0)

Beleveniseconomie. Consumenten zoeken steeds meer ontspanning, ontsnapping en vermaak. De experience economy is een feit, met aandacht voor interactieve marketing, experience marketing, serviceconcepten en customer journey. Social media zijn een nieuwe ontwikkeling waardoor er veel aandacht is voor social media marketing. Bedrijven

¹ Wikipedia, 2011.

² Product, Prijs, Plaats, Promotie, Proces en Personeel.

³ Business to business (B2B).

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

zijn druk bezig met merkbeleving, klantinteractie, brand experience en brand activation. Denk aan de nieuwjaarduik van Unox of de Nationale burendag van Douwe Egberts.

2010-2020: Betekenis centraal (Klant 3.0)

Meaningful marketing. Dit is het waardengestuurd tijdperk. Het gaat niet alleen om vermaak, maar vooral om betekenis geven aan het leven van klanten. Centraal staan de mens en de maatschappij, samen met sociale marketing, spirituele marketing, community-building, MVO en duurzaamheid. Het gaat om zingeving, de wereld verbeteren en het verschil maken.

2015-2025: Samenwerking met de klant centraal (Klant 4.0)

Partnership marketing. De klant wordt structureel betrokken bij het ontwikkelen en servicen van producten en diensten. Klanten zijn niet alleen afnemers, maar ook idee-generator (consumer insights), co-promotor (ambassadeur), co-researcher, co-designer, co-producent, co-verkoper en co-servicemedewerker. Marketeers worden 'conversation managers', organisaties worden 'conversation companies' en online klantengemeenschappen vormen een permanente 'customer consulting board'.

Kortom, het draait de komende jaren om partnership marketing met de klant in de driver's seat.

2. Strategisch wendbaarheid als overlevingsstrategie

De wereld verandert voor altijd

Bob Dylan zong al in 1964 'Times they are a-changing'. Verandering is van alle tijden en organisaties moeten mee veranderen. Maar nu, vijftig jaar later, volgen de veranderingen elkaar steeds sneller op en is de impact van de veranderingen steeds groter. De Rabobank concludeert in haar 'Cijfers & Trends 2013' dat 'de wereld voor altijd verandert'.

Organisaties moeten zich continue aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continue verbeteren en vernieuwen. Bedrijven die dat nalaten krijgen het moeilijk. Denk aan Nokia, Oad, Free Record Shop, Digital, Saab en Kodak. Deze roemruchte producent van fotocamera's en fotorolletjes ging begin 2012 failliet. Men wist de omslag naar de digitale wereld niet snel genoeg te maken. Fujifilm deed het anders. Zij zagen de opkomst van digitale technologie als een kans om nieuwe groeiemarkten te betreden en vertaalden hun chemische expertise naar gezondheidszorg en cosmetica. Shigetaka Komori, Fujifilm's CEO, zegt daarover "the most decisive factor for the company's success was how drastically we were able to transform our businesses when digitalization occurred." Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog 45 jaar, tegenwoordig is dat slechts 15 jaar.

Het draait om strategische wendbaarheid

In het onderzoek van de Economist Intelligence Unit noemt 90 procent van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van het bedrijf. Hier wringt voor veel bedrijven de schoen, want oude recepten zoals traditioneel verandermanagement, reorganiseren, kostenbesparingen, outsourcing en strategische planning bieden steeds minder vaak een oplossing. Het grote probleem bij dit soort oplossingen is dat men er nog steeds van uit gaat dat er gedurende kortere of langere tijd een stabiele situatie optreedt. Een periode waarin de organisatie in relatieve rust kan werken en waarin men wacht op een mogelijke volgende verandering. De werkelijkheid is echter anders. Veranderingen dienen zich voortdurend aan en bedrijven moeten daar dagelijks een antwoord op zien te vinden.

Organisaties moeten strategisch wendbaarder worden en dat betekent investeren in 'strategic agility'. Dit is het vermogen van een organisatie om zijn strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Strategic agility bestaat uit twee elementen die elkaar versterken. Aan de ene kant de behendigheid en lenigheid (*agility*) van de organisatie om offensief kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt en aan de andere kant de veerkracht en robuustheid (*resiliency*) van de organisatie om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen. Strategic agility is niet alleen noodzaak om te overleven, maar het biedt concrete handvatten voor het vergroten van het concurrentievermogen en de winstgevendheid. Des te wendbaarder, des te beter!

Van duurloper naar duursprinter

De digitalisering vraagt om voortdurende actie, snelheid en slagvaardigheid. Daar ligt nou juist niet de kracht van het retailconcern. Jeroen Pietryga, marketingdirecteur Albert Heijn zegt daarover: "Albert Heijn was een duurloper, goed in projecten van de lange adem. We gingen iets nieuws helemaal uitdenken, testten het vervolgens uitgebreid en gingen het dan stapje voor stapje lanceren. Die tijd krijgen we niet meer en daarom proberen de cultuur te veranderen: van duurloper naar duursprinter. Deze tijd eist dat je steeds kortere sprintjes trekt, dingen probeert en weer opnieuw begint. Trial and error. De succesvolle app Appie is een tastbaar bewijs dat de nieuwe manier van werken zijn vruchten afwerpt. Vaak overschatten mensen wat er in tien jaar kan gebeuren en onderschatten ze wat in twee jaar gebeurt. Dus we moeten niet te ver vooruit willen kijken, maar gewoon nu handelen." Bron: Emerce, 2012.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

Strategic agility kent vier bouwstenen

Ruim driekwart van de topbestuurders is van mening dat het vermogen om snel te kunnen veranderen een kritieke succesfactor is om te kunnen overleven. Maar hoe doe je dat? Als we alle onderzoeken en publicaties op een rij zetten, dan blijken er in hoofdlijnen vier bouwstenen te zijn voor het realiseren van strategische wendbaarheid, namelijk:

1. Externe gerichtheid: de blik naar buiten.
2. Verbindend leiderschap: goed voorbeeld doet volgen.
3. Flexibele werkorganisatie: zelforganiserende eenheden.
4. Flexibele processen & IT: modelleren en genereren.

1. Externe gerichtheid: de blik naar buiten

De betekenis is voortdurend monitoren van de omgeving waarin de organisatie opereert en het verzamelen van inzichten. Het gaat om het opbouwen van 'strategische alertheid' om tijdig trends, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen te zien en het belang daarvan voor de organisatie in te schatten. Naast bekende manieren zoals marktonderzoek en trendwatching kunt u strategisch alerter worden door op internationaal, nationaal en lokaal niveau nauwer samen te werken met klanten, leveranciers, stakeholders, kennisinstututen, onderwijsinstellingen, brancheorganisaties, consumentenorganisaties en netwerken. Des te groter de externe gerichtheid, des te groter de kans op het tijdig ontdekken van nieuwe marktkansen of bedreigende ontwikkelingen.

Zo ontwikkelt schoorsteenbouwer Array Industries zich met behulp van Syntens en TNO tot CO2-specialist. Ondernemer Rob Ernst zag de markt voor stalen schoorstenen in de utiliteitsbouw door de economische recessie sterk teruglopen. Hij investeerde de winst in kennis en besloot zijn blik te richten op de industrie. Met maatwerkoplossingen in schoorsteengerelateerde producten, maar vooral door zich te specialiseren in hightech CO2-scheiding en -afvangst. De installaties van Array Industries komen straks terecht bij alle grote energieproducenten zoals kolencentrales waardoor er minder schadelijke broeikasgassen vrijkomen.

Externe oriëntatie sleutel voor succes

Om de interne en externe kennis met elkaar te verbinden heeft levensmiddelenproducent Procter & Gamble (P&G) het Connect & Develop platform ontwikkeld. Hiermee hebben zij de afgelopen tien jaar een omslag gemaakt van 'research and develop' naar 'connect and develop'. P&G schrijft 50 procent van zijn innovaties (en ruim honderd nieuwe marktintroducties) toe aan haar open innovatieplatform Connect & Develop. Zorgverzekeraar Menzis heeft in september 2010 het platform TeamTopZorg.nl geopend. Op die manier worden interne platforms gekoppeld aan externe kennis. Doelstelling is een community van 5000 actieve mensen. Chemieconcern DSM gebruikt sinds 2011 het online netwerk LinkedIn. In de groep 'DSM Open Innovation' komen DSM-professionals in contact met experts wereldwijd. Op de vraag "hoe kunnen wij onze plastic materialen milieuvriendelijker maken?" kwamen al snel zestien goede ideeën binnen en binnen zes weken na het plaatsen van de vraag werd er al een aangedragen oplossing in de praktijk getest.

Bron: Klant in de driver's seat, 2012.

2. Verbindend leiderschap: goed voorbeeld doet volgen

Niet alleen moet de top van het bedrijf de omgeving verbinden met de eigen organisatie, maar ze moet ook zorgen dat intern 'alle neuzen dezelfde kant op staan'. Essentieel hierbij is dat op organisatieniveau prioriteiten vastgesteld worden, dus business unit en afdeling overstijgend. Flexibel meebewegen met de omgeving kan namelijk betekenen dat processen en systemen gereconfigureerd moeten worden en dat mensen, middelen en budgetten – over business units en afdelingen heen – gerealloceerd moeten worden. Op basis van snelle en dynamische besluitvorming. Verbindend leiderschap betekent ook dat een brede groep managers en externe partijen betrokken worden bij de strategievorming. Slaagkansen nemen hierdoor toe en het maakt het omgaan met strategische paradoxen gemakkelijker. Ook is er minder kans op tunnelvisies en groupthink.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

In de gezondheidszorg wordt dit ingevuld door het concept van leidende coalities. Leidende coalities zijn professionals die vanuit de principes van co-creatie en co-leiderschap samen naar een probleem kijken. Ze laten de oude 'command and control'-structuur los en gebruiken elkaars kennis en vaardigheden om samen tot nieuwe oplossingen te komen. Een verpleegkundige heeft in zo'n coalitie net zoveel te zeggen als een medisch specialist, want niet je rol is bepalend, maar het feit of je daadwerkelijk over dat onderwerp iets te zeggen hebt. Wie het weet mag het zeggen. Tenslotte moet verbindend leiderschap zorgen voor een sterke organisatie-identiteit en gezamenlijke waarden (shared beliefs), want dat zijn de ingrediënten voor de robuustheid en veerkracht (resiliency) van de organisatie.

DSM: strategic agility avant le lettre

DSM heeft zich van steenkool via de petrochemie ontwikkeld naar een bedrijf dat bijvoorbeeld met Dyneema de sterkste kunstvezel ter wereld maakt. De derde generatie van het bedrijf richt zich op Life Sciences en Materials Sciences. Peter Elverding, oud bestuursvoorzitter van DSM (1999-2007) zegt over de vele transformaties van DSM in een interview met ManagementSite: "Mensen veranderen niet voor de lol, dus je zult heel goed duidelijk moeten maken wat je wilt veranderen en wat daar de noodzaak van is. Dat betekent in mijn overtuiging dat de strategie van een onderneming geen boardroom onderwerp is maar een onderwerp dat dieper in de organisatie moet landen. Betrek daarom bij de voorbereiding zowel management als medewerkers. En zorg voor een goede communicatie waarin je steeds maar weer blijft herhalen. Veel gedrag ontstaat als een reflectie op het gedrag van de leiding. En als die niet verandert, dan ga je zelf ook niet veranderen. Dat is een verkeerde tactiek om het zo maar eens te zeggen. Dat betekent dat je soms ook in de top veranderingen moeten aanbrengen door een paar goede voorbeelden te benoemen. Mensen die niet het juiste gedrag laten zien moet je niet laten zitten. Dan geef je een verkeerd signaal af."

3. Flexibele werkorganisatie: zelforganiserende eenheden

Strategische wendbaarheid betekent het einde van de hiërarchische, bureaucratische en top-down gestuurde organisaties. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd en gedelegeerd naar kleine resultaatgerichte eenheden en zelfsturende teams. Ondernemerschap is aanwezig tot op de werkvloer om snel te kunnen beslissen en te handelen als de situatie daar om vraagt. Dat vraagt ook om nauwe samenwerking, het vrijelijk delen van informatie, een cultuur van (gecalculeerde) risico's durven nemen en fouten mogen maken en het creëren van een lerende organisatie.

Flexibel betekent ook dat medewerkers en teams mobiel zijn en snel toegewezen kunnen worden aan andere business units, afdelingen en taken als de strategische prioriteiten van het bedrijf wijzigen. De organisatie kan gebruik maken van 'flexibele schillen' waardoor kennis en capaciteit a la minuut afgestemd kunnen worden op de vraag uit de markt. Frontoffice en backoffice werken naadloos samen, ieder vanuit zijn eigen taak en specialisme. Zo werken verschillende verzekeringsmaatschappijen met het atelier- en fabrieksconcept. In het atelier (frontoffice) worden nieuwe producten ontwikkeld en op de markt gebracht. Op het moment dat een nieuw verzekeringsproduct aanslaat in de markt en volume maakt, wordt deze product/procescombinatie overgedragen aan de fabriek (backoffice) om daar verder te worden beheerd.

Flexibel betekent ook dat er sneller beslist wordt. De snelheid van besluitvorming wordt verhoogd door de jaarplancyclus in te ruilen voor een frequente plan-do-check-act cyclus. Bonussystemen en incentives worden gekoppeld aan het gezamenlijk behalen van de strategische doelen. Er is veel aandacht voor het binden en boeien van medewerkers op basis van gedeelde waarden, want het is zoals Simon Sinek zegt: "People don't buy for what you do but why you do it".

Buurtzorg als blauwdruk

Een goed voorbeeld is Buurtzorg. In 2007 begonnen met een eerste team van wijkverpleegkundigen in Enschede. Nu werken er circa 4000 verpleegkundigen en ziekenverzorgenden in 380 teams door heel Nederland. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor personeel, organisatie, huisvesting en financiën. Daardoor kan de organisatie werken zonder tussenlaag van managers en snel schakelen. Het Buurtzorg-concept vormt nu de blauwdruk voor de inrichting van de thuiszorg in Nederland en wordt geëxporteerd naar en andere sectoren, zoals jeugdzorg, onderwijs en politie, maar ook naar landen als Zweden, Japan, België en Verenigde Staten. Buurtzorg is meerdere keren gekozen tot beste thuiszorgorganisatie en beste werkgever in de zorg.

4. Flexibele processen & IT: modelleren en genereren

Rigide bedrijfsprocessen en inflexibele IT-systemen zijn vaak grote obstakels voor het snel kunnen doorvoeren van veranderingen of benutten van marktkansen. Het flexibiliseren van processen en IT staat dan ook hoog op de directie-agenda. Dit is de vierde bouwsteen. Processen en IT kunnen flexibeler gemaakt worden door toepassing van nieuwe concepten en hulpmiddelen zoals proces- en IT-frameworks, standaardisatie, modularisatie, software as a service en strategic agility-systemen. Hierdoor kunnen processen en IT-systemen snel aangepast worden als nieuwe marktkansen zich aandienen of als strategische prioriteiten wijzigen. Digitale technologieën zoals internet, mobiel, sociale media en collaboration worden niet alleen ingezet voor nieuwe producten en diensten, maar ook om de bedrijfsvoering opnieuw in te richten (sociale innovatie), nieuwe businessmodellen te ontwikkelen of waardeketens te optimaliseren.

Sony paste de filosofie van proces & IT flexibiliteit met succes toe bij de introductie van de walkman. Het was een extreme (radicale) innovatie waarvan consumenten en experts slechts konden inschatten of hij zou 'aanslaan' in de markt. Sony heeft toen besloten om een product en productlijn te ontwikkelen zodat het product heel snel kon worden aangepast en direct kon worden geproduceerd. Op deze wijze heeft Sony in het eerste jaar na introductie van de walkman bijna 300 productvarianten op de markt gebracht. De verkoopresultaten van de eerste productvarianten en de feedback van klanten en distributiepartners werden gericht gebruikt om bepaalde varianten verder uit te werken en andere varianten van de markt te halen. Sony heeft hiervoor wel moeten investeren in een flexibel productontwerp en een flexibel productieproces, wat niet zonder financieel risico was.

Introductie Triggre: Strategic agility system

Een uitzonderlijk gebruiksvriendelijk systeem waarmee organisaties razendsnel maatwerkapplicaties kunnen ontwerpen en uitrollen. Dat is Triggre. Een 'strategic agility system' dat een einde maakt aan eindeloze en kostbare ontwikkeltrajecten van maatwerksoftware. Mark Hulshof, CEO Triggre: "Anno 2013 moeten organisaties zich continu aanpassen aan veranderende omstandigheden. De impact van die veranderingen wordt steeds groter en de levensduur van producten wordt steeds korter. De noodzaak van snelle productontwikkeling en innovatie, maar ook betere klantenservice en sales neemt dus toe. Waar maatwerktrajecten voorheen maanden, zo niet jaren in beslag namen, stelt Triggre organisaties in staat flexibel, snel en tegen veel lagere kosten concepten en nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen, toetsen en weer aan te passen wanneer nodig. Dat maakt organisaties letterlijk en figuurlijk strategisch wendbaar."

Bron: Emerce.nl, 2013.

Wendbaar aan de slag

Organisaties die in de toekomst succesvol zijn, weten de steeds snellere veranderingen bij te houden, mee te dicteren en daar van te profiteren. Anticiperen en flexibel meebewegen wordt de norm. Hiervoor moeten organisaties over verschillende competenties beschikken variërend van snelle besluitvorming en flexibele teams tot efficiënte processen, flexibele IT-applicaties, samenwerking en open innovatie.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

Volgens de auteurs van de Trendrede 2013 zullen de leiders van de toekomst zijn als Olympisch surfkampioen Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, meeveren met de wind, meedeinen op de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aankan, heeft letterlijk goud in handen. Aan de slag!

5. Hybride concurrentiestrategie heeft de toekomst

Klanten willen een goed product, lage prijs, iets beleven en als koning bediend worden. We leven in een en/en tijdperk: “we want it all and we want it now”. Dat betekent dat concurreren op alleen prijs of productkwaliteit een doodlopende straat is. Organisaties moeten zoeken naar een unieke mix van concurrerende elementen. Hybride concurrentiestrategieën hebben dan ook de toekomst.

Van producten naar belevenissen

Marketingdenkers Treacy en Wiersema geven in hun klassieker ‘The Discipline of Market Leaders’ aan dat er in hoofdlijnen drie strategieën (waardedimensies) zijn op grond waarvan ondernemingen waarde kunnen creëren én concurreren. Ze spreken over customer intimacy, operational excellence en product leadership. De auteurs stellen dat een onderneming die leidend wil zijn in haar markt, moet uitblinken in een van deze drie strategieën, terwijl de andere twee waardedimensies op orde moeten zijn en moeten voldoen aan de minimum eisen van de markt.

Treacy en Wiersema deden hun onderzoek in de jaren negentig van de vorige eeuw. Daarna zijn er twee belangrijke aanvullende strategieën ontstaan, namelijk service leadership en customer experience management. Product, prijs en kwaliteit zijn namelijk steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. De keuze van de klant wordt steeds meer gemaakt op basis van zachtere aspecten zoals emotie, beleving, betrokkenheid en zijn relatie met de organisatie.

Deze ontwikkeling sluit nauw aan op wat Gilmore en Pine vijftien jaar geleden al de ‘experience economy’ noemen. Hierbij staat niet zozeer de klant zelf centraal, maar zijn belevingswereld bij het ‘consumeren’ van producten en diensten. Een voorbeeld hiervan is Philips dat samen met Douwe Egberts het Senseo koffiezetapparaat ontwikkeld heeft. Met speciale artikelen, koffierecepten en ‘genietmomenten’ proberen zij van koffiedrinken een bijzondere ervaring te maken.

Volgens experts moeten organisaties in snel tempo de beweging maken van producten en diensten (functioneel) naar services (waarde) en naar experiences (emotioneel) om klanten ook in de toekomst aan zich te kunnen binden .

Strategieën voor concurrentievoordeel

Organisaties kunnen dus verschillende concurrentiestrategieën volgen. De vijf meest voorkomende concurrentiestrategieën zien er als volgt uit:

1. **Customer intimacy:** de organisatie richt zich op het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de individuele klant. Belangrijk bij deze strategie is het voortdurend investeren in klantenbinding (customer loyalty), het verzamelen en toepassen van klantkennis (customer data), het sturen op klantwaarde (customer lifetime value) en doen van een gedifferentieerd aanbod op maat (mass customization).
2. **Operational excellence:** de organisatie levert betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant. Dit wordt gerealiseerd door het standaardiseren van producten en diensten, beperken van het assortiment, het optimaliseren van bedrijfsprocessen, het reduceren van transactiekosten en het minimaliseren van de overhead.
3. **Product leadership:** de organisatie innoveert voortdurend op basis van onderzoek en creativiteit en brengt regelmatig nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt. Daarbij gaat het om focus op het innoverend vermogen van de organisatie, betrekken van lead-users en andere partijen bij innovatie, flexibele productie en het verkorten van productietijden en time-to-market.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

4. **Service leadership:** de organisatie realiseert een toonaangevende positie in de markt door excellente dienstverlening. De klant wordt een unieke klantervaring geboden door optimale dienstbaarheid en een integrale benadering over alle kanalen, producten en organisatieonderdelen heen. De persoonlijke beleving van de klant wordt gebruikt om de dienstverlening te optimaliseren.
5. **Customer experience management:** een organisatie creëert belevenissen rondom zijn merken, producten en diensten met behulp van bijzondere gebeurtenissen, entertainment en informatietechnologie. Met als doel klanten emotioneel 'te raken' en de betrokkenheid van klanten bij de organisatie te versterken.

Unieke waardepropositie

In de praktijk worden strategieën steeds vaker gecombineerd tot unieke value propositions. Zo investeert Apple als productleader fors in haar eigen Apple Store voor het bieden van een unieke experience en wordt Apple door kritische consumenten gedwongen om de service te verbeteren. Ikea is gestart als toonbeeld van operationeel excellence, maar creëert met haar totaal aanbod en de online community 'Design Your Own Life' een unieke klantervaring. Online retailers als Zappos en Coolblue zijn trendsettend als het gaat om service leadership, maar beiden leunen sterk op een lean-and-mean backoffice. Ditzelfde geldt voor Starbucks dat vooral scoort door zijn unieke merkbeleving. Rabobank investeert in operational excellence door bankfilialen te sluiten en bankzaken naar internet te verschuiven. Tegelijk investeert het in loyaliteitsprogramma's, customized apps en de community 'Denk Mee Met je Bank'.

Lidl richt zich als goedkope supermarkt en prijsvechter de laatste jaren ook op verse fruit en groente en is inmiddels al drie jaar achtereen gekozen tot de beste supermarkt op dit gebied. Met als gevolg dat men qua marktaandeel Aldi is gepasseerd dat een veel vlakker profiel heeft. Lidl domineert primair op prijs, maar onderscheidt zich van andere prijsstunters door de kwaliteit van het productaanbod 'vers'. Jumbo gaat nog een stapje verder. Ze bieden sinds kort nog meer dan lage prijzen en goede service. Met 6.000 m2 is Jumbo Foodmarkt de grootste foodsupermarkt van Nederland met bakkers, slaggers, sommeliers, kaaspecialisten en zelfs chefkoks. Jumbo maakt van boodschappen doen (functie) een ware beleving (fun).

Kortom, ook op het gebied van concurrentiestrategie treedt er een verschuiving op van of/of naar en/en want klanten willen het allemaal. Organisaties die daar het antwoord op weten te vinden, winnen de slag om de klant. Hybride concurrentiestrategieën hebben dan ook de toekomst.

6. Opkomst van de Sharing en Community Economy

We zitten midden in de omslag van de profit economie (IK) naar een sharing economie (WIJ), terwijl de eerste tekenen van een community economie (SAMEN) ook al zichtbaar zijn. We gaan van kopen naar huren, van bezitten naar delen en van ik naar samen. Dat biedt kansen voor slimme ondernemers met nieuwe businessmodellen.

Opkomst van de sharing economy (social sharing)

Er komen steeds meer initiatieven van ondernemers en particulieren die het mogelijk maken om tijd, kennis, producten en diensten te delen, vaak tegen een kleine vergoeding. Sommige van deze social sharing (peer-to-peer) initiatieven hebben grote impact op de traditionele sectoren.

Denk aan het Amerikaanse AirBnB waar mensen hun eigen kamer, appartement of huis kunnen verhuren als hotelkamer. Ze bepalen zelf de voorwaarden zoals prijs. Het voordeel voor de klant? Geen overnachting in een onpersoonlijke hotelketen, geen massatoerisme, maar een persoonlijke beleving, kleinschalig bij mensen thuis en vaak spotgoedkoop. In 2008 in San Fransisco gestart en nu wereldwijd actief met inmiddels meer dan 10 miljoen geboekte overnachtingen. De hotelindustrie wordt langzaam al een beetje zenuwachtig.

Snapcarr is een Nederlands initiatief waarbij mensen hun eigen auto aan kennissen of buurtgenoten kunnen uitlenen tegen een kleine vergoeding. Het is een van de vele nieuwe initiatieven op het gebied van 'carsharing' naast het vertrouwde Greenwheels. Waarom ook niet want de gemiddelde auto staat verreweg de meeste tijd stil voor de deur. De Nederlandse jeugd schijnt minder bezitterig te zijn dan de voorgaande generaties. Volgens onderzoek van McKinsey overweegt de helft van de jongeren een auto te delen ('carsharing') in plaats van te kopen. Ze hoeven niet zo nodig zelf een auto. Als ze er een kunnen lenen wanneer ze hem nodig hebben is het voldoende. Naast de economische crisis is dit een andere lange termijn trend waar de automobielindustrie zich zorgen over maakt.

De impact van dit soort nieuwe ontwikkelingen kan groot zijn. Eerder zorgden e-commerce initiatieven als Marktplaats.nl, Skype en Napstar (ook peer-to-peer) al voor ontwrichting van hele bedrijfstakken.

Een kleine bloemlezing van (nieuwe) social sharing-initiatieven:

- Snapcarr – auto delen/huren van vrienden en bekenden (NL).
- AirBnB – slaapplekken delen/huren voor reizigers wereldwijd (Wereldwijd).
- Parkcirca – oprijlaan delen/huren in drukke Amerikaanse steden (USA).
- Parkingpanda – parkeerplaatsen delen/huren (USA).
- Peerby – gereedschap en materialen delen/huren voor buurtgenoten (USA en NL).
- 99dresses – ruilen van kleding om tijdelijk te dragen (Australië).
- DogVacay – op elkaars huisdier passen tijdens vakanties (USA).
- Zopa – mensen en bedrijven lenen elkaar geld (Groot Brittannië).
- Peopleperhour – vraag en aanbod voor inhuren van werklui en vakspecialisten (USA).
- WeHelpen – vraag en aanbod voor helpen van buurtgenoten met klusjes (NL).
- Taskrabbitt – vraag en aanbod voor uitvoeren van taken voor anderen (USA).
- Thuisafgehaald – mensen koken voor buurtgenoten (NL).
- NLdoet - aanbieden en vragen van vrijwilligersklussen (NL).
- Spullendelen – zolderkamer of kelder spullen uitlenen aan anderen (NL).
- Autodate – gedeeld autogebruik voor zakelijke rijders en particulieren (NL).
- Uniiverse – jouw talenten en tijd beschikbaar stellen aan anderen (USA).
- Geldvoorelkaar – ondernemers verstrekken elkaar krediet (NL).
- Rentafriend - huur een 'vriend' voor gezelschap bij tal van activiteiten.
- Velib - fietsen delen in Parijs (Frankrijk).
- Speelothek - lenen van speelgoed (NL).
- Globetrooper - zoek en vind reisgenoten (USA en Azië).

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

- Eatwithme - mee eten met...(USA).
- Desksurfing - zoek en deel werkplekken (Wereldwijd).
- Taxi2 - delen van taxi's (USA).
- Landshare - mensen met land en mensen die het willen bewerken (Engeland).
- Toyswap - ruilen van speelgoed (USA).
- Livemocha - mensen die elkaar vreemde talen leren (Wereldwijd).
- Zimride - zoek autorijders die dezelfde richting uitgaan om mee te rijden (USA).

'Delen' deden we natuurlijk al wel, denk aan bibliotheken, speelotheken, kunstuitleen, carpoolen en de voedselbank. Maar dit was op relatief kleine schaal en vooral geïnitieerd door organisaties en instellingen. Bij deze nieuwe social sharing-initiatieven neemt de consument het heft in handen en door het gebruik van social media zijn impact, schaalgroottes en netwerkeffecten al snel veel groter.

Een slim idee, een mooie website en wat media-aandacht en je hebt een leuke start-up te pakken. Maar let op! Voor continuïteit en een sluitend verdienmodel is echter meer nodig. Zo schat onderzoeksbureau MarketRespons de kansen voor het Nederlandse WeGo (auto-delen a la Snapcarr) niet hoog in, omdat uit hun onderzoek naar voren komt dat de meeste potentiële verhuurders niet staan te springen om hun bolide te verhuren aan buurtgenoten.

Voordelen van social sharing

Het is niet zo raar dat veel van dit soort initiatieven goed scoren. Want peer-to-peer oplossingen zijn in het algemeen:

- Persoonlijk (beleving).
- Goedkoop en snel door het gebruik van internet (efficiënt).
- Lucratief voor veel mensen (omzet, winst, bijverdienste).
- Bieden producten en diensten op maat door het grote aanbod (maatwerk).
- Betekenisvol (zinnig, goed doen, bijdrage maatschappij, voorkomen verspilling) .
- Maatschappelijk relevant want het sluit aan op de MVO-tijdsgeest van lokaal, klein en milieuvriendelijk.

Vertrouwen is een cruciale factor als je spullen deelt. Nieuwkomers als TrustCloud, ConnectMe en Whytrusted springen in dit gat en verzamelen online data over het gedrag van deelnemers om daarmee een objectieve betrouwbaarheidsscore ('trust score') van deelnemers te kunnen laten zien. Daarnaast bieden websites soms aanzienlijke garanties om mensen over de streep te trekken. Zo heeft AirBnB een bedrag van € 700.000,- garant staan voor eventuele vernielingen of diefstal.

Social sharing-initiatieven starten vaak vanuit maatschappelijk oogpunt, met een grote drive vanuit de oprichters, maar groeien vervolgens langzaam uit tot puur commerciële bedrijven. Onderzoeksbureau Forbes schatte voor 2012 een wereldwijde omzet in van 3,5 miljard met een jaarlijkse groei van 25%.

Community economy (community sharing) in aantocht

De volgende stap is van de sharing economy naar de community economy. Denk aan de vele initiatieven om samen met wijkgenoten lokaal stroom te produceren en te delen. Zo wil in Rotterdam-Noord de vereniging Blijstroom door het lokaal produceren en collectief inkopen van energie ervoor zorgen dat energie ook op de lange termijn schoon en betaalbaar blijft.

In Utrecht wordt al anderhalf jaar gewerkt aan een Voedseltuin. Een tuin waar je samen met anderen je eigen groenten, fruit en aardappelen kan telen. Biologisch geteelde groenten, weten waar je eten vandaan komt, dat willen we tenslotte toch allemaal? De Voedseltuin zit tussen een volkstuintuin en een productietuin in. "De Voedseltuin staat open voor iedereen. U werkt straks twee dagdelen per week samen met anderen aan de productie van voedsel. Het deel van de opbrengst dat u nodig heeft voor eigen gebruik, is voor u. Alles wat over is, wordt verkocht.", aldus de website.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

De Prael is een social enterprise midden op de Wallen in Amsterdam. Meer dan 100 mensen met een psychiatrische achtergrond bestieren samen met de twee oprichters brouwerij de Prael. Wat aan de voorkant een klein cafeetje lijkt, blijkt bij binnenkomst een brouwerij, proeflokaal, winkel en flink café te zijn. Een brouwerij met biologisch, ambachtelijk gebrouwen bier met de namen van helden van het Nederlandse levenslied zoals Johnny, Heintje en Tante Leen.

In de Arnhemse wijk Klarendal brengen buurtbewoners hun zelf gemaakte vogelhuisjes, tassen of wenskaarten naar de pop-upwinkel Oogst. Wat ze ermee verdienen, mogen ze houden. Het is een idee van een dit jaar gestart bewonersinitiatief. Inmiddels verkopen meerdere bewoners en kunstenaars uit de buurt er hun zelfgemaakte waar. De winkel is vooral bedoeld voor mensen die langdurig uit het arbeidsproces zijn.

Elsendorp is een peeldorp met duizend inwoners. Eind jaren negentig ging het niet goed en moesten veel basisvoorzieningen sluiten. De bewoners kwamen in actie. De inwoners van het dorp namen voorzieningen rond zorg, ouderenwoningen, dagbesteding en zelfs een woningprogramma in eigen hand. In Elsendorp verlenen bewoners samen met professionals zorg aan ouderen. Zelfs de buurtwinkel is terug. De inwoners "runnen" het zelf. 75% van de dorpsbewoners is actief in het dorp. Ook het woningprogramma krijgt een impuls. Op initiatief van de inwoners van het dorp komt er een nieuwe woonwijk. De financiering van projecten regelen ze zelf, vaak zonder tussenkomst van de overheid.

Bij het Broodfonds betalen de deelnemende zelfstandig ondernemers (ZZP-ers) elkaar een klein bedrag bij ziekte waardoor men geen peperdure arbeidsongeschiktheidsverzekering hoeft af te sluiten. Een belangrijk uitgangspunt is dat deelnemers elkaar kennen waardoor controle bij ziekte niet nodig is. Nieuwe deelnemers worden geïntroduceerd via een al deelnemend lid. Inmiddels zijn er 48 lokale Broodfondsen met meer dan 1500 deelnemers.

Slechts een paar voorbeelden uit een reeks die de komende jaren steeds langer wordt.

Het draait om 'shared value'

Managementgoeroe Michael Porter heeft het over het creëren van 'shared value' als antwoord op het failliet van het kapitalistische systeem waarin het alleen draait om ikke, ikke, ikke en aandeelhouderswaarde. Het bedrijfsleven moet volgens Porter de lead nemen in het bij elkaar brengen van business en maatschappij. Shared value moet zorgen dat sociale en economische groei hand in hand gaan en op die manier zorgt voor een nieuwe periode van 'global growth'.

Gelegenheidswij en Samenredzaamheid

Trendwatchers hebben het in de Trendrede 2013 over 'gelegenheidswij' en 'samenredzaamheid'. We gaan van IK naar WIJ naar SAMEN. Mensen gaan op zoek naar zingeving en een betekenisvol leven binnen de sociale verbanden waarin ze leven en werken. Mensen willen er toe doen en een schakel zijn tussen dat wat we doen en dat wat anderen daarvan merken. Dat betekent steeds vaker samen aan de slag om een probleem op te lossen of iets op te bouwen of te ondersteunen.

In de Trendrede 2013 staat het mooi verwoord: De nieuwe wereld is er een van bijdragen in plaats van weghalen, van opwekken in plaats van onttrekken, van geven in plaats van nemen. We willen niet langer meer, maar beter. Delen is het nieuwe vermenigvuldigen. Net als de sharing-initiatieven zullen ook de community-initiatieven een steeds grotere impact krijgen op bestaande sectoren en traditionele bedrijfsmodellen. Hoogste tijd om met het management hier over van gedachten te wisselen op de jaarlijkse hei-dag!

7. Nieuwe businessmodellen met oude verdienmodellen

Er ontstaan de laatste jaren steeds meer nieuwe businessmodellen. Van het delen van je auto via Snappcarr, koken voor je burens via Thuisafgehaald.nl, gratis bellen via Skype of goedkoop met vakantie gaan door te slapen bij particulieren via AirBnB. Veel van die nieuwe businessmodellen starten met 'gratis', maar grijpen snel terug op een van de 15 oude en vertrouwde basisverdienmodellen. Want gratis is leuk, maar je kunt er niet van leven.

Nieuwe businessmodellen

Een businessmodel beschrijft kort en krachtig hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Simpel gesteld: hoe een bedrijf zijn activiteiten heeft georganiseerd en klanten van dienst is, van kop tot staart.

Een bekend hulpmiddel om een businessmodel te beschrijven is het 'Business Model Canvas'. Hiermee ontwerp je het businessmodel aan de hand van negen bouwstenen: klantsegmenten, waardepropositie, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key resources, kernactiviteiten, key partners en kostenstructuur.

Er zijn verschillende bedrijfsmodellen mogelijk, in alle soorten en maten. Kijk bijvoorbeeld naar Amazon, Ikea, Skype, Dell, Spotify, Albert Heijn, Bol.com, Greenpeace en Google. Ze hebben de hiervoor genoemde negen bouwstenen van het businessmodel allemaal anders ingevuld.

Omdat de economische crisis geen overgaande crisis is, maar een nieuwe economische werkelijkheid, staan steeds meer markten en bedrijven onder druk. Bestaande wetmatigheden gaan niet meer op en nieuwkomers bestormen de markt. Bedrijven en organisaties moeten innoveren in hun businessmodel om te kunnen overleven. Denk aan de traditionele muzieksector, uitgeefwereld, detailhandel, financiële dienstverlening, culturele sector, boekhandel en zorgsector. Wie daar niet snel in beweging komt, is gedoemd te verdwijnen.

Onder invloed van deze ontwikkelingen ontstaan er de laatste jaren steeds meer nieuwe businessmodellen die gebaseerd zijn op een van onderstaande kernconcepten:

- Lenen.
- Delen.
- Ruilen.
- Creëren.
- Sparen.
- Hergebruiken.

Veel van deze nieuwe businessmodellen starten met 'gratis', maar dat is natuurlijk geen verdienmodel. Na verloop van tijd, als de wittebroodsweken achter de rug zijn en men een aardig marktgebied heeft, wordt het tijd om geld te verdienen en grijpt men al snel terug op een van de bekende verdienmodellen.

Een andere ontwikkeling zijn de klantgestuurde businessmodellen, ook wel aangeduid met 'The Reversed Economy'. Klanten zeggen waar ze behoefte aan hebben en meerdere leveranciers kunnen vervolgens een bod uitbrengen. Dat is wel zo gemakkelijk. De klant heeft het voor het uitkiezen en de leverancier met het beste bod wint de opdracht. Zo kun je op Werkspot.nl klussen aanbieden waarna geïnteresseerde klusbedrijven een offerte uitbrengen. Op Bidroom.com kun je aangeven wat voor soort hotel je zoekt als je bijvoorbeeld een weekendje weg wilt naar New York. Binnen no-time nadat de klant zijn vraag online heeft ingevuld doen meerdere hotels een persoonlijk aanbod. Klanten kunnen hun inkoopkracht ook bundelen, bijvoorbeeld via UnitedConsumers.com, Vereniging Eigen Huis of via de werkgever. Zij leggen de collectieve vraag van hun achterban voor aan

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

benzinemaatschappijen, telecombedrijven, verzekeraars, uitgevers of energiebedrijven. De aangesloten klanten krijgen van deze partijen vervolgens een aanbod op maat waar men ja of nee op kan zeggen. De rollen tussen leverancier en klant worden hiermee omgedraaid. Zit je er als leverancier niet bij of heb je geen concurrerend aanbod, dan verlies je de slag om de klant. Deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen, maar zal de komende jaren door de vele online mogelijkheden sterker gaan toenemen.

Van businessmodel naar verdienmodel

Een belangrijk onderdeel van het businessmodel is het verdienmodel. Hoe verdient de organisatie zijn geld? Bij een verdienmodel spelen kosten (kostenstructuur) en opbrengsten (inkomstenstroom) een belangrijke rol. Want het gaat er om wat je uiteindelijk (bruto en netto) overhoudt aan jouw bedrijfsactiviteiten en dat is in formulevorm; opbrengsten minus kosten. Soms wordt er ook wel gesproken over inkomsten- of opbrengstenmodel (revenue model).

Meest voorkomende verdienmodellen

De 15 meest voorkomende verdienmodellen op een rij:

1. **Verkoop (transactiemodel):** levensmiddelen, boek, auto, meubel, kleding, vakantiereis, elektronica, kapper, restaurant, notaris, reclamebureau. Verkoop van producten en diensten aan klanten via winkel, webshop, kantoor, telefoon of aan de deur. Intermediairs (zoals vergelijkingssites, adviseurs en verkopers) krijgen vaak een percentage van de via hen gerealiseerde omzet.
2. **Verhuur en Leasing:** vakantiewoning, kantoorpand, keuken, bedrijfswagen, machine, gereedschap. Gebruikers krijgen tegen betaling het recht goederen te gebruiken voor een bepaalde periode. Het voordeel voor de klant is dat hij niet hoeft te investeren in de aanschaf.
3. **Licentie:** film, foto, video, tekeningen muziekstukken, manuscripten, technologieën. Alles vallend onder auteursrecht, patent, etc. Van Donald Duck tot Picasso. Licentienemers krijgen tegen betaling het recht om een idee (waarop licentiegever het intellectueel eigendomsrecht heeft) commercieel uit te baten. Bijvoorbeeld door het verkopen van t-shirts met print.
4. **Makelaar (brokerage-model):** huizenmakelaar, marktplaats (eBay), veilinghuis (Christie's), bemiddelingsbureau, werving en selectie, creditcardfirma. Bij elkaar brengen van kopers en verkopers en faciliteren van de transactie. De vergoeding kan bijvoorbeeld een percentage van het transactiebedrag zijn. Hier vallen ook veilingen onder.
5. **Abonnement ('subscription'):** krant, tijdschrift, verzekering, telefoon, internettoegang, bus, trein, zwembad, beursinformatie, online blad, cloud diensten, fashion, beauty, foodproducten. Tegen een bepaalde prijs ontvangt de klant periodiek een product of dienst of heeft daar toegang tot. De klant heeft zekerheid en gemak en de leverancier een vaste inkomstenstroom.
6. **Lidmaatschap:** sportschool, omroepvereniging, politieke partij, businessclub, fanclub, boek-en-plaat. Voor een bepaalde prijs maakt de klant deel uit van een 'club' met rechten (op afname van producten en diensten tegen bepaalde voorwaarden) en plichten (bijvoorbeeld een afnameplicht).
7. **Verbruik:** water, gas, licht, telefoontikken, rekeningrijden (reiszones). Het daadwerkelijk gebruik/verbruik van een bepaald product of dienst wordt gemeten en in rekening gebracht. Vaak gebaseerd op een basisprijs met een toeslag voor verbruik. Soms in de vorm van een 'strippenkaart'.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

8. **Service:** auto's, technische installaties, ICT. Het product zelf wordt relatief goedkoop verkocht waarna er verdiend wordt op aanvullende services zoals financiering, onderhoud, reparatie en helpdesk.
9. **Lokaas ('baite and hook'):** printer met cartridges, scheermessysteem met mesjes, gameconsole met games, Senseo met koffiepads. Klanten worden 'gelokt' met een relatief goedkoop basisproduct (Baite) waarna de winst gemaakt wordt met relatief dure onderdelen die je nodig hebt (Hook). Komt ook in de vorm van 'koppelverkoop' voor. Klanten worden 'gevangen' in het product van de leverancier (vendor-lockin).
10. **Instapmodel ('freemium'):** Skype, LinkedIn, YouTube, software. Basisproduct is goedkoop of 'gratis' voor de gebruiker. Voor meer mogelijkheden of uitgebreidere versies moet betaald worden. Lijkt op het lokaasmodel. Wordt vaak gecombineerd met reclamemodel.
11. **Koppelverkoop:** Windows en Internet Explorer, vakantie met reisverzekering, autohuur met ongevallenverzekering, hypotheek met overlijdensrisicoverzekering. Hierbij worden tegen een meerprijs aantrekkelijke producten gekoppeld aan minder gewilde producten. De klant kan de producten (vaak) niet (gemakkelijk) los kopen. Heeft de laatste jaren een negatieve klank gekregen en kan juridisch niet toegestaan zijn.
12. **Reclame:** reclame in/op kranten, tijdschriften, radio, tv, websites, zoekmachines (adwords), games, bussen, treinen, auto's, billboards, spandoeken, pennen, bekers, bioscoop, video, etc. De media/ruimte-exploitant krijgt een vergoeding voor het maken van reclame door bijvoorbeeld het plaatsen van een printadvertentie, radiocommercial, online video, banner, tekstlink. Vooral online zijn er veel reclamemogelijkheden ontstaan.
13. **Informatie en Data:** Nielsen, Axiom, Cendris, LexisNexis, Facebook, Clipit en app-leveranciers. Verzamelen, verkopen of verhuren van informatie over markten en doelgroepen en het gebruik van (social) media, producten en diensten door klanten en consumenten.
14. **Crowdfunding (fondsenwerving):** TenPages, Sellaband, 1%Club, Kickstarter.com. Mensen worden, vaak via social media, geworven om een klein bedrag te schenken of te investeren in een bepaald project of doel. Volgens het principe: vele kleintjes maken één grote.
15. **Web and Mobile (online):** Amazon, Yahoo, Google, LinkedIn, YouTube, PayPal. Hybride verdienmodellen op basis van advertising, commerce, subscription, transaction processing, licensing, data, mobile, gaming, online education, etc.

Waar willen mensen voor betalen?

Een verdienmodel is gebaseerd op het idee dat mensen ergens voor willen betalen. Maar wat is dat ergens? Voor welke waarde heeft de consument of zakelijke klant geld over? Een klein tipje van de sluier. Mensen willen graag de eerste zijn, de snelste zijn, zekerheid en de controle houden, slim, verstandig, hip of professioneel overkomen. Ze hebben een hekel aan gedoe, dingen kwijtraken, zijn altijd in voor een voordeeltje, willen een goede deal sluiten en zijn van nature nieuwsgierig. Mensen willen leren, ontwikkelen, status, eenvoud, gemak en ontzorgt worden. Kortom, een verdienmodel is gebaseerd op valide inzichten in waarvoor de beoogde doelgroep wil betalen.

Online hebben hybride verdienmodellen de toekomst

Op het gebied van 'Web and Mobile' (online) zijn er legio nieuwe verdienmodellen ontstaan. Op mijn website Indora.nl staan meer dan vijftig voorbeelden. Volgens onderzoeksbureau PwC hebben hybride verdienmodellen in de online wereld de toekomst.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

Denk bijvoorbeeld aan het terugkijken van een televisieprogramma. Laat de consument zijn e-mailadres achter, dan mag hij in ruil voor reclame gratis kijken. Laat hij persoonsgegevens achter of doet hij een kleine betaling, dan vervalt de reclame. Kiest hij voor een grotere betaling, dan kijkt hij zonder reclame en krijgt hij bovendien extra's als 'the making of'. "De sleutel tot succes is het vinden van de juiste balans", aldus de onderzoekers van PwC. Meer informatie staat in de 'Entertainment en media Outlook 2012-2016'.

Welk verdienmodel past bij jouw business?

De vraag is welk verdienmodel het beste past bij jouw bedrijf en jouw bedrijfsmodel? Deze vraag kan beantwoord worden met een analyse van de bedrijfssituatie, de markt waarin je actief bent, de concurrenten en de verschillende verdienmodellen die voorhanden zijn. Naast gezond boerenverstand en markt- en klantinzicht, is het ook voer voor financieel specialisten. Begin er op tijd mee, want eenmaal gestart verander je een verdienmodel niet zo snel.

8. Veel gemaakte innovatieblunders

Succesvol innoveren is voor bedrijven en organisaties cruciaal om te overleven. Maar nog steeds mislukt een groot deel van alle nieuwe producten en diensten. Op het innovatiekerkhof liggen meer producten en diensten dan wij ooit kunnen bevatten. Maar waarom mislukken zoveel nieuwe producten en diensten?

Innoveren is complex

Het antwoord is niet zo eenvoudig als het misschien lijkt, want er kunnen tal van oorzaken zijn. De innovatie is bijvoorbeeld te vroeg of te laat op de markt gebracht, de kwaliteit van het product is te slecht of het heeft een verkeerd imago, het biedt onvoldoende klantvoordeel, de klant kan er niet aan wennen, de concurrentie is het bedrijf te slim af of het bedrijf heeft onvoldoende financiële armslag om de massamarkt te bereiken. Het gaat vaak om een samenloop van omstandigheden en een combinatie van factoren die het succes of slagen van een innovatie bepalen. Daarbij lijkt het of veel organisaties niet leren van het verleden en dat ze steeds opnieuw in dezelfde valkuilen trappen.

Dit artikel beschrijft in het kort vijf belangrijke innovatieblunders annex succesfactoren:

1. Leiderschap ontbreekt.
2. Verkeerde voedingsbodem.
3. Te weinig klantvoordeel.
4. Verkeerde timing.
5. Te snel willen scoren.

Innovatieblunders

Dit artikel is gebaseerd op het boek 'Innovatieblunders'. In dit boek passeren ter lering en vermaak de grootste innovatieblunders uit de afgelopen decennia de revue. Het boek beschrijft kort en krachtig 25 belangrijke succes- en faalfactoren met tal van aansprekende voorbeelden. Zodat u het zelf beter kunt doen!

1. Leiderschap ontbreekt

Toepassing van e-health in de gezondheidszorg kan de maatschappij in totaal meer dan 1 miljard opleveren. Dit becijfert onderzoeksbureau APE (2012) in een studie naar de toepassing van telezorg en zelfmanagement. Maar toch komt grootschalige invoering van e-health in Nederland maar mondjesmaat van de grond. Rara, hoe kan dat? Een belangrijk reden is dat 'leiderschap' op het gebied van innovatie onvoldoende aanwezig. Dat blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit (2012). Bestuurders maken de fout om de invoering van e-health volledig over te laten aan ondergeschikten. Ze bemoeien zich niet met de organisatie en financiën en denken dat het vanzelf wel goed komt. Maar dat is natuurlijk niet zo. Leiderschap van bestuurders, directeuren en managers is nodig om de juiste koers uit te zetten, intern alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en dingen gedaan te krijgen. Dat geldt in alle sectoren. Het ultieme voorbeeld van innovatief en inspirerend leiderschap is natuurlijk Steve Jobs, de inmiddels overleden oud-topman van Apple. Met visie en straffe hand introduceerde hij baanbrekende producten zoals de iPod met iTunes, iPhone en iPad. Moraal van het verhaal: als de hoogste baas het niet belangrijk vindt, dan zal het ook wel niet belangrijk zijn. Zonder sterk en inspirerend leiderschap geen innovatiesucces. Zo eenvoudig is het.

Gezondheidssector belemmert snelle invoer mobiele zorgoplossingen

Dit beeld komt ook naar voren in het onderzoek 'Emerging mHealth: paths for growth' naar de invoering van mobiele zorgoplossingen. Onderzoeksbureau PwC concludeert daarin: "Mobiele gezondheidszorg heeft het in zich om zorg dichterbij de patiënt te brengen en meer te focussen op preventie. Desondanks loopt het nog geen storm. Daarbij vormt niet technologie de belemmerende factor, maar de weerstand binnen de zorgsector tegen verandering in de manier waarop gezondheidszorg momenteel wordt verstrekt".

2. Verkeerde voedingsbodem

Veel organisaties hebben geen duidelijk beeld over hoe om te gaan met innovatie. Ze praten veel over innovatie, maar geven het geen echte aandacht. Zo behoort de financiële dienstverlening al jaren tot een van de minst innovatieve sectoren. Banken worden door de Nederlandse staat overeind gehouden, een paar grote verzekeringsconglomeraten hebben de markt verdeeld en tussenpersonen zijn in slaap gesust door jarenlange torenhoge provisie-inkomsten. Uit onderzoek van IG&H (2012) blijkt dat bij meer dan de helft van de financiële instellingen het onderwerp innovatie niet op de directieagenda staat of onvoldoende prioriteit krijgt. Noodzaak en ambities om klantgericht te ondernemen en te vernieuwen ontbreken. Het resultaat laat zich raden. Daarnaast ontbreekt in veel organisaties de juiste sfeer en heerst er een afrekencultuur. Maar mislukkingen zijn inherent aan innoveren. De kunst is om ze niet onder het tafelkleed te vegen, maar er juist van te leren. Het is zoals Marc Lammers, de succesvolle ex bondscoach van het dameshockeyteam, zegt: "Als er nooit iets mislukt, probeer je in mijn ogen te weinig".

Het zijn de mensen die het doen

Urs Hölzle, hoofd infrastructuur van Google, zegt er in de Volkskrant in 2012 het volgende over: "Ik denk dat iedereen bij Google zich bewust is van het feit dat je er nooit bent. Dat is iets wat in de top actief wordt beleden en bij herhaling wordt verteld. Je moet sowieso altijd op zoek naar de beste mensen. Daarnaast is de sfeer in je bedrijf van groot belang. Voor innovatie is het cruciaal dat medewerkers fouten mogen maken. Vaak weet je pas werkt of niet werkt door het uit te proberen. Een kwart van alle wijzigingen die wij bijvoorbeeld hebben doorgevoerd in Gmail, hebben we teruggedraaid. De cultuur moet dat wel toestaan". Kortom, het zijn de mensen die het doen, ook bij innovatie.

3. Te weinig klantvoordeel

Het succes van een innovatie valt of staat uiteindelijk met het voordeel dat consumenten ervan denken te kunnen hebben. Want waarom zou iemand überhaupt een nieuw product of dienst gaan proberen? Mensen zijn gewoontedieren en veranderen niet zomaar van product. De innovatie moet duidelijk beter, gemakkelijker, sneller of goedkoper zijn dan bestaande oplossingen. Het moet in de ogen van de klant meer doen dan waarvoor men betaalt omdat de aanschaf van een nieuw product diverse (psychologische) nadelen met zich meebrengt. Hier gaat het in de praktijk vaak mis. Veel nieuwe producten bieden afnemers onvoldoende relevant en significant voordeel. Mobiel internetten via het 'Wireless Application Protocol (WAP)' was jaren terug geen succes. Niet vreemd als je bedenkt dat er (te) weinig geschikte toestellen en internetsites waren, dat de verbinding traag en duur was en dat de aangeboden diensten erg beperkt waren. Het voordeel voor de gebruiker was ver te zoeken. Het klantvoordeel van TomTom is duidelijk. Nooit meer tijdens het autorijden met het Shell stratenboek op schoot zoeken naar de juiste weg, maar lekker relaxed op pad wetend dat je er altijd komt.

Mensen zien sneller nadelen dan voordelen

Veel nieuwe producten en diensten slaan in de praktijk niet aan omdat:

- Mensen wegen nadelen veel zwaarder dan voordelen. Voordelen moeten gemiddeld drie keer groter zijn dan de nadelen om de negatieve consequenties van die nadelen te niet te doen. Mensen doen ook meer moeite om verlies te vermijden, dan om iets nieuws te winnen.
- Mensen waarderen bezittingen gemiddeld drie keer hoger dan zaken die men niet bezit, zelfs als die nieuwe producten ons meer waarde bieden. Hierdoor houden mensen vast aan dat wat ze hebben. Des te langer mensen iets bezitten, des te moeilijker ze daar afstand van doen.
- Aanbieders overschatten de voordelen van hun nieuwe product met gemiddeld een factor drie. Zijn daarin veel te optimistisch. Bijvoorbeeld omdat de complexiteit van een nieuw product in eerste instantie veel interesse wekt, maar ook de reden is waarom mensen het product later niet kopen.

Het resultaat is een flinke mismatch ($3 \times 3 = 9$) tussen enerzijds het voordeel dat een aanbieder denkt te bieden en anderzijds de door de afnemer gepercipieerde waarde van

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

het aanbod. Het voordeel voor de klant moet dus vele malen groter zijn dan het door de klant gepercipieerde nadeel wil het kans maken en dit is (te) vaak niet het geval.

4. Verkeerde timing

Timing is een van de belangrijkste succesfactoren. Zo kwam Philips in 1979 op de markt met het Video2000/VCC-systeem. Dat was echter vier jaar later dan de concurrenten JVC (VHS) en Sony (Betamax). Technisch superieur, maar daardoor ook duurder en klanten laten het afweten. Omdat Philips zo laat op de markt komt kan het zich niet ontwikkelen tot industriestandaard wat in dit soort consumentenmarkten nodig is om echt door te breken. Je kunt echter ook te vroeg zijn. Het overkwam oud-dj Adam Curry toen hij in 1999 de firma Jamby oprichtte, een bedrijf dat zich bezighield met breedbandtoepassingen. Terugkijkend concludeert Jamby dat ze te vroeg waren en dat er eerder op de rem getrapt had moeten worden. Er waren in die tijd nog maar weinig mensen met een breedbandaansluiting. In 2002 gaat Jamby failliet. Ze waren te vroeg en er was nog onvoldoende marktomvang. Later worden peer-to-peernetwerken zoals Kazaa en Skype en sharingsites zoals YouTube en Flickr een groot succes. Te vroeg waren ook de verzekeraars ASR en ING met hun internetmerken Basic-Life en Wellowell. Beide labels werden in 2003 uit de markt gehaald wegens tegenvallende verkopen. De massa was nog niet toe aan online verzekeren. In 2007 had ASR meer succes met de lancering van online verzekeraar Ditzo. Timing kan een product maken of breken.

De hype van Second Life

De virtuele wereld Second Life was rond 2007 een ware hype. Om de hype te voeden werd er flink gebluft met gebruikersaantallen. Het zouden er vele miljoenen zijn, maar uiteindelijk waren er wereldwijd niet meer dan 507.000 actieve Second Life-gebruikers waarvan 17.000 in Nederland. Bedrijven zoals ABN Amro, Randstad en IBM lieten zich meeslepen met de hype en investeerden fors in hun aanwezigheid in Second Life, maar waren daarmee veel te vroeg. Al snel haakte het gros van de bedrijven en gebruikers teleurgesteld af waardoor virtuele werelden zich nu in de 'Trough of Desillusionment' bevinden. Adviesbureau Gartner schat op basis van zijn 'Hype Cycle for Emerging Technologies' in dat virtuele werelden nog vijf tot tien jaar nodig hebben om definitief door te breken bij de massa.

5. Te snel willen scoren

Snel willen scoren is andere een belangrijke oorzaak van veel mislukkingen. Onder druk van financiers, aandeelhouders en toenemende concurrentie krijgen innovaties steeds minder tijd om zich te bewijzen. Maar haastige spoed is zelden goed, dat bewijst ook de praktijkcase van het Zweedse Boo.com tijdens de hoogtijdagen van de internethype. Tussen 1999 en 2001 wordt er naar schatting meer dan tweehonderd miljoen euro geïnvesteerd om van de trendy online kledingwinkel in korte tijd een wereldwijd succes te maken. Met als doel een snelle beursgang en cashen door oprichters en investeerders. Maar het loopt door een combinatie van over optimisme en mismanagement al snel mis.

Hoe het wel kan laat Bol.com zien. Dit online warenhuis timmert al jaren succesvol aan de weg. Wel jammer voor initiatiefnemer Bertelsmann dat in 2003, na een aanlooperperiode van vier jaar, besluit het dan nog steeds verliesgevend Bol.com te verkopen. Qua timing niet zo handig, want vanaf eind 2003 begint Bol.com winst te maken en ontwikkelt het bedrijf zich in een sneltreinvaart. Wat goed is komt snel, maar dat gezegde gaat meestal niet op bij ontwikkelen en vermarkten van nieuwe producten en diensten. Veel organisaties willen snel scoren en stellen zich onvoldoende in op een langdurig traject met veel ups en downs. Met als gevolg dat kansrijke ideeën door een te grote scoringsdrang niet de ontwikkel- en bloeitijd krijgen die ze nodig hebben.

De lange aanloop van de Senseo

Er zat amper groei in de koffiemarkt totdat de Senseo op de markt verscheen. Een mooi voorbeeld van een extreem succesvolle innovatie. In meer dan de helft van de Nederlandse huishoudens staat een Senseo en wereldwijd zijn er miljoenen van

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

verkocht. Maar dit succes komt niet zomaar uit de lucht vallen. Hoewel het idee achter het apparaat - koffie zetten per kopje - al bestond en er technisch gezien niet bepaald sprake is van 'rocket science' duurde de ontwikkeling van de Senseo toch bijna vijf jaar voordat het in 2001 op de markt kwam. Dat is zelfs voor Philips lang waar een 'normaal' productontwikkelingsproces gemiddeld één tot drie jaar duurt. De Senseo was als eerste op de markt en werd snel een groot succes. Het benutte daarmee zijn 'first mover advantage' volledig.

9. De klant als aanjager van innovatie

Innoveren met klanten wordt steeds populairder. Het aantal co-creatie- en crowdsourcings-initiatieven is de laatste jaren dan ook sterk gestegen. Denk aan bekende klassiekers op dit gebied zoals MyStarbucksIdea, Maak de Smaak van Lays en Designed By Me van Lego. Maar niet alle co-creatie- en crowdsourcingsprojecten worden een succes. Daarvoor zijn twee belangrijke redenen aan te voeren; de innovatieopdracht is niet concreet genoeg en de verkeerde klanten nemen deel aan het innovatieproject.

1. Zoek de 'innovation sweetspot'

Ondanks het succes van bekende crowdsourcingsprojecten zoals MyStarbucksIdea en IdeaStorm van Dell zijn er steeds vaker ook kritische geluiden te horen. Het blijkt namelijk dat van de vele (soms tienduizenden) ideeën die door consumenten worden ingediend, er slechts een klein deel wordt opgepakt. Daarvoor worden drie redenen genoemd.

- Het eerste probleem is dat consumenten, ook als het om grote groepen gaat, vooral simpele basale productideeën indienen. Weinig opzienbarend en voortbordurend op dat wat mensen kennen. Het zijn niet de doorbraakideeën waarop organisaties soms hopen.
- Het tweede probleem is dat de gemiddelde consument geen idee heeft van hoe een bedrijf in elkaar steekt en wat de achterliggende visie, beweegredenen en (on)mogelijkheden zijn. Veel ideeën zijn niet implementeerbaar.
- Het derde probleem is vervolgens dat deelnemers teleurgesteld raken. Veel ideeën worden door andere consumenten weggestemd en van de ideeën die overblijven worden er maar weinig opgepakt. Die teleurstelling wordt vaak nog vergroot doordat bedrijven deelnemers onvoldoende informeren over wat er met de aangedragen ideeën wordt gedaan.

Deze problemen kunnen grotendeels voorkomen worden. Ten eerste moet u de innovatieopdracht beperken tot onderwerpen die belangrijk zijn voor de klant én waarover de klant nu ontevreden is of waarbij u op voorhand de grootste kansen ziet. Dit wordt de 'innovation sweetspot' genoemd. Ten tweede moet u deelnemers selecteren met het juiste (creatieve en innovatieve) profiel. Daarna moet u de creativiteit van deelnemers bundelen door een gerichte vraag uit te zetten.

2. Wilt u kwaliteit of kwantiteit?

Bij het selecteren van klanten is het belangrijk om te weten of het om co-creatie (samen bedenken en ontwikkelen) of crowdsourcing (verzamelen van ideeën en oplossingsrichtingen) gaat:

- Bij co-creatie is het aantal deelnemers relatief klein en er is op gelijkwaardige basis meer samenwerking en interactie tussen organisatie en deelnemers (netwerkmodel). De groep is homogener van aard wat ten goede komt aan de kwaliteit van het resultaat. Voor co-creatie worden vaak gesloten expertcommunities ingezet zoals Nokia Betalab en Redesignme.
- Bij crowdsourcing is het aantal deelnemers relatief groot waarbij tussen deelnemers relatief weinig samenwerking en interactie is (vraag/antwoord model). Door de omvang is de groep meer heterogeen wat ten goede komt aan de kwantiteit en diversiteit van de resultaten. Voor crowdsourcing worden vaak openbare platformen ingezet zoals Lay's Maak de Smaak en Battle Of Concepts.

Co-creatie (communities) en crowdsourcing (platformen) kunnen in een innovatieproces ook allebei ingezet worden. Zo wilde Schiphol nieuwe concepten ontwikkelen voor het vernieuwen van zijn passagierslounge. Allereerst werd er een grootschalige crowdsourcingsactie uitgezet dat in vier weken 126 ideeën van 74 deelnemers opleverde. Daarna werden in een tweedaagse co-creatie workshop met medewerkers, passagiers en creatieve experts, alle ingediende ideeën teruggebracht naar vijf concreet uitgewerkte loungeconcepten. Om de creativiteit te stimuleren werd de co-creatie workshop gehouden in de bestaande passagierslounge.

3. Kies klanten met het juiste profiel

Bij het selecteren van klanten kunnen verschillende doelstellingen een rol spelen. Naast hoofddoelen met betrekking tot het vergaren van kennis en ideeën of het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, kunt u ook een of meer nevendoelen hebben. Denk aan nevendoelen met betrekking tot naamsbekendheid en merkimago, omzet en marktaandeel, werven en behouden van klanten, optimaliseren van klantloyaliteit en klantwaarde of het creëren van fans en merkambassadeurs.

De doelstellingen die u hanteert, zijn sterk bepalend voor de wijze waarop u de klanten selecteert en de klantparticipatie tijdens het innovatieproces inricht. Hierna volgen een aantal denkrichtingen op grond waarvan de gewenste klantparticipatie verder ingevuld kan worden:

- **Toegankelijkheid:** u kunt het innovatieproces openstellen voor iedereen of alleen voor een beperkt aantal mensen. Zo deden meer dan 310.000 mensen (met bijna 700.000 inzendingen) mee aan de eerste en voor iedereen toegankelijke versie van Lay's Maak de Smaak in 2010. Het zal duidelijk zijn dat de impact van zo'n groot aantal deelnemers op het innovatieproces en de communicatie daarom heen enorm is. Bij Pickwick Dutch Blend was dat heel anders, daar deden slechts 25 zorgvuldig geselecteerde theedrinkers mee aan het ontwikkelen van een nieuwe theesmaak.
- **Betrokkenheid:** u kunt ervoor kiezen om mensen te selecteren die een hoge betrokkenheid en veel kennis van het merk en de productcategorie hebben. Zo betreft motorfabrikant Ducati vooral deze 'lead-users' bij het co-creatieproces (het ontwikkelen van de 'nieuwe motor') omdat zij op basis van hun merkbetrokkenheid en motorkennis de meest waardevolle bijdrage kunnen leveren.
- **Deskundigheid:** sommige producten en diensten zijn complex van aard en vragen veel kennis en ervaring om een goede bijdrage te kunnen leveren. De farmaceutische industrie betreft daarom vooral dokters en patiënten bij de ontwikkeling van nieuwe medicijnen want zij zijn de specialisten en ervaringsdeskundigen.
- **Loyaliteit:** organisaties kunnen ervoor kiezen om met name trouwe klanten te betrekken bij het innovatieproces als beloning voor hun klantentrouw of juist die klanten te selecteren waarvan men de klantbinding en klantloyaliteit wil versterken. Rabobank betreft vooral vaste klanten bij hun online community 'Denk Mee Met Je Bank'.
- **Klantwaarde:** u selecteert klanten die belangrijk zijn voor de organisatie, die een zekere actuele of potentiële 'klantwaarde' (customer lifetime value) vertegenwoordigen. Met als bijkomend doel om klantenbinding te versterken en de klantwaarde te maximaliseren.
- **Sociaal profiel:** afhankelijk van de innovatiecontext kunt u voor kiezen om een specifieke groep klanten te betrekken die voldoen een bepaald 'social technographics profile' (ontwikkeld door Forrester Research) zoals creators, joiners of critics.
- **Sociale invloed:** de organisatie kan er voor kiezen om met name invloedrijke klanten te selecteren, mensen die voldoen aan het profiel van 'mass influencer' (promotors) en 'mass connector' (netwerkers). Met als achterliggende gedachte dat deze groepen door hun invloed al in een vroeg stadium voor 'rumour around the brand' en verspreiding van de innovatie kunnen zorgen.
- **Motivatie:** in veel gevallen kan ook de deelnamemotivatie een belangrijk selectie-criterium zijn bij het selecteren van klanten. Denk aan mensen die graag meedoen vanwege 'love', 'money' en/of 'glory'. Zo zullen goede doelenorganisaties en maatschappelijke organisaties zoals Leger Des Heils of Rode Kruis en 'love brands'

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

zoals Apple en Virgin zich vooral richten op klanten die willen meedoen uit liefde of overtuiging.

- Combinaties: u kunt ook klanten selecteren op basis van combinaties van factoren. Bijvoorbeeld loyale klanten die aan een bepaald sociaal profiel voldoen, een bepaalde klantwaarde vertegenwoordigen of een zekere mate van motivatie en invloed hebben. Zo selecteerde KLM vierhonderd belangrijke frequent flyer klanten voor zijn eigen online community. Deze klanten denken in een vroeg stadium mee over nieuwe producten en betere services. Voorwaarde voor selectie is wel dat ze ook ervaring hebben met andere vliegmaatschappijen, zodat ze de producten en diensten van KLM kunnen vergelijken met concurrenten. Door middel van verschillende tools, zoals online panels, discussieboards en video messaging, kunnen klanten laten weten wat ze van de producten en diensten van KLM vinden. Door een kleine community te ontwikkelen wil KLM een grotere sociale cohesie creëren en de activiteit van de bezoeker verhogen.

4. Klant in de driver's seat

Klanten betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten kan veel voordeel bieden zoals betere ideeën en producten, kostenbesparingen, snellere marktintroductie en meer opbrengsten. Een paar tips voor als u klanten in de 'driver's seat' wilt zetten: u kunt zich het beste richten op de eindgebruikers van het nieuwe product en u moet zorgen voor wat diversiteit en variatie in de deelnemers. Deze deelnemende klanten hoeven geen technologische wonders of 'nerds' te zijn, als ze maar gemotiveerd zijn om mee te doen. Om ze te motiveren kunt u best uitdagende en moeilijke opdrachten geven, als u maar helder en duidelijk bent in wat u van ze verlangt en ook aangeeft wat hun bijdrage voor henzelf kan betekenen (what's in it for me?). U kunt de deelnemers voor hun bijdrage (financieel) belonen, maar weet dat dit ten koste kan gaan van de motivatie of dat het juist premiejagers aantrekt. Verder is het belangrijk om deelnemers te trainen of op te leiden in de technieken die u toepast of die ze gaan gebruiken. Ook kan het raadzaam zijn om de mensen die willen deelnemen vooraf te onderwerpen aan een intake, vooral als u ze in een innovatieteam wilt opnemen.

5. Focus op innovatieopdracht en deelnemers betaalt zich uit

Kortom, u kunt de slagingskans van co-creatie en crowdsourcing vergroten door het formuleren van de juiste innovatieopdracht en het selecteren van de juiste deelnemers. Cisco deed dat in 2010 met haar I-Prize competitie waarin ze innovators vroeg om ideeën aan te dragen die uitgewerkt zouden kunnen worden tot de 'next million dollar business'. Wereldwijd werden 824 ideeën door 2900 deelnemers uit 156 landen ingediend. Na een eerste filtering werden 32 ideeën geselecteerd en toegewezen aan een mentor, die de indieners hielp om hun idee om te zetten in een werkbaar businessplan. De negen beste businessplannen werden vervolgens door een expertpanel beoordeeld.

De uiteindelijke winnaar was een Mexicaans team dat 250.000 dollar aan prijzengeld uitgekeerd kreeg voor hun idee voor 'creating a physical and virtual platform that facilitates connectivity along smart objects, people and information'. In plaats van zoveel mogelijk ideeën te verzamelen koos Cisco ervoor om de ideegeneratie te focussen op die onderwerpen die Cisco kansen biedt op een nieuwe commerciële doorbraak en besteedde men veel aandacht aan het selecteren van deelnemers met het juiste profiel.

Kortom, zoek de 'innovation sweetspot', selecteer de juiste klanten en kies voor een doelgerichte aanpak. Ik wens u veel succes met uw eigen co-creatie en crowdsourcing projecten!

10. Wil je een betere reputatie? Betrek klanten erbij!

Bedrijven met een sterke reputatie presteren beter dan de markt. Ze vinden sneller nieuwe klanten, medewerkers en investeerders en ze houden die ook makkelijker en langer vast. Sterke reputaties zijn vooral in tijden van crisis cruciaal. De 'Reputation Economy' is een feit. De vraag die dan opdoemt is 'hoe kunnen wij onze reputatie versterken?'. Het antwoord is geniaal in al zijn eenvoud: betrek je klanten erbij!

Wat bepaalt uw reputatie?

Uit onderzoek van het gerenommeerde Reputation Institute blijkt dat de reputatie van een organisatie onder klanten en stakeholders bepaald kan worden aan de hand van zeven key-drivers:

1. Products and Services: de organisatie biedt aantrekkelijke producten en diensten, kwalitatief, betrouwbaar en met een goede prijs/kwaliteitverhouding.
2. Innovation: de organisatie is innovatief, speelt in op actuele ontwikkelingen en brengt regelmatig nieuwe producten en diensten op de markt.
3. Workplace: de organisatie is een voortreffelijk werkgever, heeft uitstekende werknemers en biedt een goed werkklimaat.
4. Citizenship: de organisatie is maatschappelijk betrokken, steunt goede doelen, spaart het milieu en houdt rekening met de (lokale) gemeenschap.
5. Governance: de ondernemingen worden goed bestuurd en het toezicht op het bestuur is goed geregeld.
6. Leadership: de organisatie draagt een heldere visie en strategie uit en wordt op inspirerende wijze geleid.
7. Performance: men is tevreden over de financiële prestaties van het bedrijf, de continuïteit en de (veilige) investeringsmogelijkheden.

Deze key-drivers te samen bepalen de emotionele aantrekkingskracht van een organisatie: men heeft sympathie en achting voor de organisatie en men bewondert en vertrouwt het. Vanuit klantperspectief leidt dat tot een veel hogere koopintentie, meer mond-tot-mondreclame en meer klantloyaliteit.

Kort gezegd bouwen organisaties sterke reputaties door emotionele aantrekkingskracht uit te oefenen. Hiervoor is het nodig dat men zich op overtuigende, oprechte en geloofwaardige wijze presenteert aan klanten en stakeholders. Organisaties moeten op consistente wijze laten zien en duidelijk maken wie ze zijn, wat ze doen en waar ze voor staan. Het veel bejubelde Apple ligt de laatste tijd behoorlijk onder de vuur in de media en zakt dan ook op de lijst van 'World's Most Reputable Company 2012' van de tweede naar de vijfde plaats.

Reclame helpt niet

Nog te vaak proberen organisaties hun reputatie te versterken door fors te investeren in communicatie & PR. De corporate campagnes zijn niet van de bus te slaan en de jaarverslagen worden jaar in en uit steeds glossier.

Maar dat zet weinig zoden aan de dijk. Uit reputatie-onderzoek onder 47.000 consumenten in vijftien landen ('Global CSR RepTrak™ 100') blijkt namelijk dat 83 procent van de mensen de beloftes van bedrijven in marketing en advertenties niet gelooft. En maar 19 procent van de consumenten vertrouwt wat bedrijven zeggen in hun officiële jaarverslagen en rapporten.

Dat zien we terug in het bank- en verzekeringswezen. Dure reclamecampagnes als 'de bank anno nu', 'eerlijk over later', 'hoeveel bank wil je hebben' en 'groot geworden door klein te blijven' (SNS!), zetten weinig zoden aan de dijk. Zo is het afgelopen jaar het vertrouwen van consumenten in banken naar 40 procent gedaald en in de financiële dienstverlening als geheel naar 33 procent.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

Bedrijven worden steeds meer als maatschappelijke ondernemingen gezien waarbij de reputatie van de organisatie ('company behind the brand') een belangrijke rol speelt in het verkrijgen van merkvoorkeur.

Betrek de klant erbij!

Hoe dan wel? Een voor de hand liggende oplossing om het vertrouwen van klanten en stakeholders terug te winnen, is ze te betrekken bij dat wat je doet. Confusius wist dit al 500 jaar voor Christus: "Tell me and I will forget; show me and I may remember; involve me and I will understand."

Uit het reputatie-onderzoek blijkt dat de key-drivers Producten and Services, Innovation en Citizenship samen voor 46% procent de reputatie van een organisatie bepalen. Dit zijn bij uitstek onderwerpen waarbij een organisatie zijn klanten en stakeholders kan betrekken.

Die nauwere klantbetrokkenheid leidt direct en indirect tot tal van baten. Denk aan betere ideeën en producten, kostenbesparingen en een snellere marktintroductie. Ook worden klantenbinding en klantloyaliteit als vanzelf versterkt met als resultaat minder klantverloop, meer herhaalaankopen en meer merkambassadeurs. Klanten én medewerkers voelen zich meer betrokken en 'empowered'. Dat geeft ze een goed gevoel en het is goed voor uw reputatie!

Klanten betalen ook graag voor hun betrokkenheid. Onderzoek naar de effecten van co-creatie, crowdsourcing en mass customization tonen aan dat een gevoel van 'i designed it myself' de subjectieve waarde van het product doet vergroten evenals de 'willingness tot pay' en de aankoopintentie.

Willen klanten dat wel? Ja en of! Zo blijkt uit onderzoek van Insites Consulting dat 45 procent van de ondervraagde consumenten graag meewerkt aan een nieuwe reclamecampagne, wil 53 procent van de consumenten samen met de producent nieuwe producten ontwikkelen, wil 66 procent feedback geven over nieuwe producten en wil maar liefst 80 procent van de internetters een bedrijf helpen met het verbeteren van bestaande producten en diensten.

11. Van Klantwaarde naar Customer Community Value

Het begrip 'klantwaarde' heeft in de traditionele zin van het woord zijn langste tijd gehad. Want de klant is al lang niet meer alleen maar koper van een product. De klant is vaak ook promotor, co-creator of online servicemedewerker. Maar wat zijn die activiteiten 'waard' voor een organisatie en hoe bepaal je de 'waarde' van al die verschillende rollen en klanten?

Klanten vervullen verschillende rollen

In het digitale tijdperk vervullen klanten steeds vaker verschillende rollen:

- Koper van een product of dienst (customer).
- Ambassadeur van een organisatie, merk, product of dienst (word of mouth).
- Leverancier van ideeën en inzichten (consumer insights).
- Co-producent (crowdsourcing en co-creatie).
- Servicemedewerker (online klantengemeenschappen).

De vraag waarop het antwoord nog niet gevonden is, luidt dan: hoe bepaal je nu de totale 'klantwaarde' van een klant, rekening houdend met al die rollen die een klant vervult (actuele klantwaarde) of in de toekomst kan vervullen (potentiele klantwaarde)?

Want hoe belangrijk is een klant die veel koopt, maar verder niets doet? Of juist een klant die weinig koopt, maar wel een actief promotor is en fanatiek andere klanten helpt in een online community? Hoe bepaal je de waarde als er zoveel elementen in het spel zijn en belangrijker nog, hoe beïnvloed je die verschillende waardecomponenten?

Klanten hebben verschillende klantwaarden

Een olifant eet je in kleine hapjes, dus laten we eerst eens kijken hoe het begrip 'klantwaarde' tot stand is gekomen. Als we naar de afgelopen 25 jaar kijken, dan kunnen we tot op heden vier fasen onderscheiden:

Fase 1: Klantwinst (Customer Profit (CP)).

Fase 2: Klantwaarde (Customer Lifetime Value (CLV)).

Fase 3: Promotorwaarde (Customer Referral Value (CRV)).

Fase 4: Participatiewaarde (Customer Participation Value (CPV)).

Fase 1: Klantwinst – Customer Profit (CP)

"Een klein deel van uw klanten zorgt voor het grootste deel van de winst". Tot die conclusie kwam de Amerikaanse consultant Jay Curry begin jaren negentig toen hij de klantwinstgevendheid bij vierhonderd grote ondernemingen onderzocht. Tot zijn verbazing ontdekte hij een vast patroon.

Als alle kosten juist toegerekend worden blijkt globaal dat 5 procent van de klanten zorgt voor 75 procent van de winst. Uit het onderzoek bleek verder dat zo'n 80 procent van de klanten meer kosten dan ze opbrengen. Ook kwam naar voren dat gemiddeld 5 tot 30 procent van de klanten van een bedrijf, niet op de top van hun omzetniveau zitten. Daar valt dus nog veel winst in 'klantaandeel' te behalen.

Jay Curry introduceerde de Customer Marketing Methode met de 'klantenpiramide' met A, B en C-klanten en het begrip 'klantwinst', wat levert een klant op als we op klantniveau alle kosten en opbrengsten toerekenen?

Fase 2: Klantwaarde – Customer Lifetime Value (CLV)

Frederick Reichheld zette het begrip 'Customer Lifetime Value (CLV)' midden jaren negentig op de kaart. 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! Het behouden van klanten

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

over een langere periode is dus lucratief. Er zijn inmiddels tientallen definities in omloop voor het berekenen van de klantwaarde.

In mijn boek 'CRM in de praktijk' hanteer ik de volgende definitie voor Customer Lifetime Value: Klantwaarde is de netto contante waarde van de verwachte stroom van toekomstige netto bijdragen van een klant aan het bedrijfsresultaat van de onderneming.

Bij het bepalen van de klantwaarde wordt dus vooruit gekeken naar wat een klant in de toekomst opbrengt voor de organisatie. Van die geschatte opbrengst wordt de netto contante waarde berekend.

De klantwaarde kan uitgesplitst worden in drie elementen: (1) de klantopbrengsten die voortkomen uit de klantrelatie, (2) de klantkosten die gemaakt worden voor het aantrekken (acquisitiekosten), ontwikkelen (ontwikkelingskosten) en behouden (retentiekosten) van de klant en (3) de klantrelatieduur waarover de opbrengsten en kosten betrekking hebben.

Deze inzichten hebben geleid tot de invoering van 'Customer Relationship Management (CRM)' waarin het beïnvloeden van de (transactionele) klantwaarde centraal staat. Een goede CRM-strategie beantwoordt drie vragen: Hoe trekken we meer klanten met het juiste profiel aan? Hoe houden we ze langer vast? Hoe kunnen we de klantopbrengst tijdens de relatieduur maximaliseren door cross-sell, deep-sell en up-sell?

De klantwaarde van een autokoper

Autofabrikant Nissan heeft berekend dat een doorsnee koper in zijn leven gemiddeld zo'n 250.000 dollar uitgeeft aan auto's. Nissan ontdekte ook dat als een klant tevreden is met een Nissan hij waarschijnlijk vijf extra klanten binnenbrengt. Dat brengt het totaal aan opbrengsten van één klant op 1,5 miljoen dollar en daar zitten nog niet de inkomsten bij van de vijf klanten die ook weer nieuwe klanten aanbrengen. Zoveel kost dus in potentie het verlies van één enkele klant. Hoeveel zou dan in die ene klant geïnvesteerd mogen worden? Genoeg denken ze bij Volkswagen. Zij ondersteunen jongeren bij het halen van hun rijbewijs en aankoop van hun eerste (tweedehands) auto. Door op zo'n bijzonder moment prominent aanwezig te zijn creëert VW al in een vroeg stadium merkvoorkeur en merkfans en dat betaalt zich op langere termijn zeker terug.

Fase 3: Promotorwaarde – Customer Reveral Value (CRV)

Het belang van mond-tot-mondreclame (MTM) en Word of Mouth (WOM) wordt steeds groter, dus ook het belang om de waarde van MTM en WOM te kunnen berekenen en te voorspellen. Denk ook aan de invoering van de 'Net Promotor Score (NPS)'.

Kumar e.a. hebben hiervoor een model ontwikkeld met de naam 'Customer Referral Value'. Dit model staat beschreven in het artikel 'Driving Profitability by Encouraging Referrals: Who, When and How?'. De totale klantwaarde kan nu berekend worden aan de hand van de directe 'Customer Lifetime Value' (CLV) en de indirecte 'Customer Referral Value' (CRV): Klantwaarde = CLV + CRV.

Bij de berekening van de Customer Referral Value (CRV) wordt rekening gehouden met verschillende elementen zoals (1) het aantal aanbevelingen dat een klant doet, (2) de mogelijke beloning die klanten krijgen voor een positieve aanbeveling, (3) de besparing aan acquisitiekosten door deze aanbevelingen en (4) de timing van de aanbevelingen voor het berekenen van de financiële opbrengsten via de netto contante waarde methode.

De waarde van een promotor

Onderzoek van de eerder genoemde Frederick Reichheld voor de Net Promotor Score (NPS) laat zien dat Promotors trouwere klanten zijn, meer producten of diensten afnemen, hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende en daarmee dus autonome groei creëren. In het onderzoek namen de Promotors het hoogste aantal herhalingsaankopen én meer dan 80% van de aanbevelingen voor hun rekening. Een Promotor realiseert een

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

toekomstige omzet die drie maal hoger is, dan die van klanten die laag scoren op de NPS schaal. Vooral het effect van aanbevelen van een merk aan vrienden en kennissen bleek heel sterk verkoopbevorderend te zijn. Volgens Zuberance, een adviesbureau voor Brand Advocacy, zijn Brand Advocates gemiddeld minstens 5x meer waardevol dan de gemiddelde klant, want ze spenderen en aanbevelen veel meer. Voor een hotel is een Brand Advocate \$ 3000 dollar waard en de waarde van een Brand Advocate is voor een leverancier van bedrijfssoftware maar liefst \$ 565.000 dollar, aldus Zuberance in haar rapport 'Brand Advocate Data & Insights'.

Fase 4: Participatiewaarde – Customer Participation Value (CPV)

Maar klanten doen al veel meer dan kopen en/of promoten alleen. We zijn aanbeland in de vierde fase van het berekenen van de klantwaarde. Namelijk het onderdeel 'participatie', dat ik de 'Customer Participation Value (CPV)' heb genoemd.

Want wat is een participerende klant waard? Wat is een klant waard in de rol van leverancier van ideeën en inzichten (consumer insights), of in de rol van co-producent via crowdsourcing en co-creatie, of in de rol van servicemedewerker in een online klantencommunity? Of in een combinatie van deze activiteiten en welke combinatie is dan het meest waardevol?

Een tipje van de sluier: volgens onderzoeksbureau Gartner kunnen online klantencommunities de bedrijfskosten met 50 procent omlaag brengen. Klanten helpen klanten wordt dan ook het nieuwe credo. Zo opende de Nederlandse navigatiespecialist TomTom in maart 2011 een discussieforum. In de eerste twee weken werden direct 20.000 probleemgevallen geplaatst en opgelost door de gebruikers zelf. Daarmee bespaarde TomTom circa € 120.000. En volgens The Economist waardeert de Amerikaanse elektronikaketen BestBuy de jaarlijkse bijdrage van zijn 600.000 forumgebruikers op bijna € 4 miljoen.

Maar het kan nog uitgebreider. Zo is het businessmodel van de virtuele mobiele operator GiffGaff helemaal gebaseerd op de inbreng van klanten. Klanten worden ingezet om elkaar te helpen, om nieuwe klanten te werven en om het bedrijf te promoten, via bijvoorbeeld zelfgemaakte YouTube video's. Klanten kunnen daarmee punten verdienen waarmee ze hun maandelijkse rekening kunnen verlagen. GiffGaff is tevreden over de inzet van zijn klanten. Zo is de gemiddelde responstijd voor vragen 3 minuten, dag of nacht, en worden 95 procent van de vragen binnen een uur beantwoord.

Kortom, hoe waardeer je de waarde van dit soort klanten en dit soort klantparticipatie? Ik heb het antwoord helaas (nog) niet paraat. Misschien zijn er wetenschappers of praktijkexperts die deze puzzel inmiddels hebben gelegd, of nog aan het leggen zijn en het antwoord misschien al weten. Als jij die kent dan hoor ik het graag.

Van Klantwaarde naar Customer Community Value (CLV)

De rekenformule voor het berekenen van de klantwaarde nieuwe stijl, de Customer Community Value (CCV), wordt dan als volgt: Klantwaarde = CLV + CRV + CPV. Zie onderstaand figuur.

CRM is aan verandering toe

Dit betekent ook dat het aloude CRM gedachtegoed, dat voornamelijk op transactiewaarde is gebaseerd, niet meer voldoet en dat binnen een CRM-strategie ook nadrukkelijker gekeken moet worden naar de sociale waarde van een klant. Tot op heden pakken de meeste organisaties dat gefragmenteerd aan waarbij iedere (commerciële) afdeling zijn eigen aanpak en 'klantwaarde' hanteert.



© Indora Managementadvies

Figuur: Berekenen van de klantwaarde nieuwe stijl.

De opkomst van de Community Economy

Maar daarmee zijn we er nog niet. Klantwaarde krijgt sowieso een hele andere dimensie, want bevinden ons in de overgang van de Profit Economy (IK), naar een sharing economy (WIJ), naar een community economy (SAMEN).

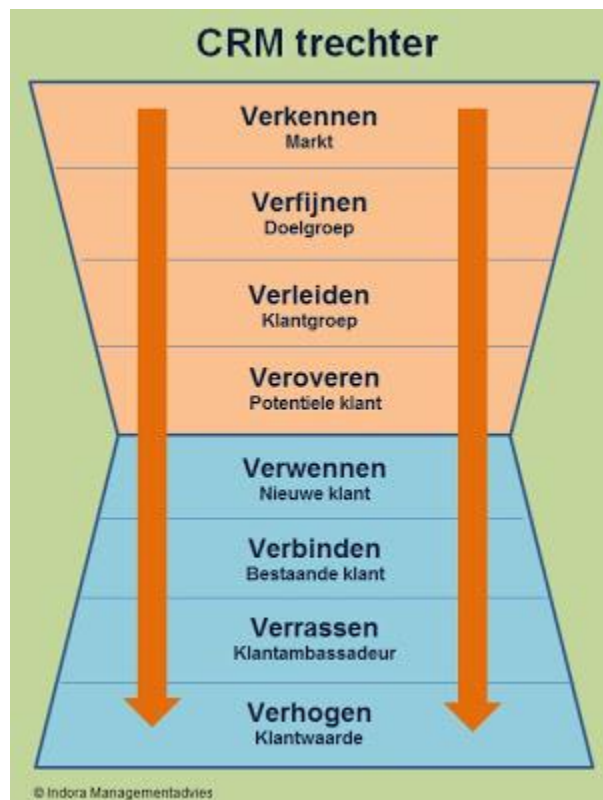
De vraag die dan oprijst is: hoe vertaal je de gezamenlijke maatschappelijke, sociale en economische opbrengsten van een community economie naar individuele waarde op deelnemer- en klantniveau? Met andere woorden: hoe bereken je de waarde van een specifieke customer community en de 'customer community value'? Ik ben bang dat hiervoor een heel nieuw denkmodel nodig is. Wie pakt de uitdaging aan?

12. De essentie van CRM in acht stappen

CRM is een veelomvattend containerbegrip. Daardoor raken managers en medewerkers nog wel eens de draad kwijt. Maar het is eenvoudiger dan je denkt. Bij CRM draait het om Verkennen, Verfijnen, Verleiden, Veroveren, Verwennen, Verbinden, Verrassen en Verhogen van klanten en klantwaarde. Kortom, lees meer over de essentie van CRM in acht stappen.

CRM-trechter

Hieronder staat de CRM-trechter afgebeeld met acht belangrijke onderwerpen. Met behulp van de acht 'V's' heb je snel inzicht in welke CRM-aspecten er toe doen en heb je een handig handvat voor het opstellen van een CRM-strategie.



Figuur: de CRM-trechter.

1. Verkennen

De eerste CRM-stap is het verkennen van de markt. Wat zijn belangrijke trends en ontwikkelingen? Krimpt of groeit de markt? Wat doen concurrenten en hoe ontwikkelen leveranciers, afnemers en ketenpartners zich? Welke kant gaat de maatschappij op? Zet de sharing en community economy zich door? Komen nieuwe bedrijfs- en distributiemodellen opzetten? Wat gebeurt er wereldwijd (global spotting) en wat gebeurt er in andere sectoren (branchespotting)? Wat is de invloed van nieuwe wet- en regelgeving en welke technologieën staan op doorbreken? Wat doet de The Social Customer en wat is de invloed van de toenemende (mobiele) digitalisering? Kortom, waar liggen de kansen en bedreigingen en hoe anticipeer je daar op? Houd continue vinger aan de pols want de wereld is sneller dan ooit in beweging.

2. Verfijnen

De markt in zijn geheel benaderen wordt al snel schieten met hagel. In de tweede CRM-stap baken je dus de scope af. Selecteer de marktsegmenten, niches en doelgroepen die

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

de meeste kansen bieden. Wat is de omvang van de geselecteerde doelgroep en wat zijn belangrijke kenmerken? Is de doelgroep nieuw of heb je daar al ervaring mee en is die homogeen of juist heterogeen? Hoe verloopt het oriëntatie-, beslis- en koopproces? Hoe ziet het bestedingspatroon en de decision making unit (DMU) eruit en welke kanalen en media worden gebruikt? Wie zijn de innovators en wat is het profiel van lead-users en beïnvloeders? Iedereen roept dat senioren een kansrijke doelgroep zijn en dat vrouwen beslissend zijn in het aankoopproces van gezinnen, maar wat weet je daarover? Dat betekent huiswerk doen, cijfers verzamelen en niet alleen op buikgevoel en intuïtie afgaan.

3. Verleiden

In deze CRM-stap ga je op zoek naar de mens achter de klant, de consument, de patiënt, de burger, de student, de senior, de inkoper, etc. Want de ene klant is de andere niet en mensen verschillen van elkaar. Waar droomt de klant van en waar ligt hij of zij wakker van? Wat zijn achterliggende drijfveren, wensen, behoeften en verwachtingen van klanten en hoe kun je daar slim op inspelen met nieuwe producten, diensten en innovaties? Het antwoord op deze vragen krijg je vooral door het gedrag van klanten te bestuderen. Want je kent de oude marketingwijsheid ongetwijfeld: klanten zijn geen rationeel calculerende wezens, dus klanten zeggen niet wat ze doen en ze doen niet wat ze zeggen. Analyseer daarom de customer journey en opgeslagen klantendata. Kijk of neuromarketing bruikbaar is of loop simpelweg een dagje mee met de klant en kijk wat zijn ervaringen zijn. Met deze informatie kun je klantgroepen en klantpersona's maken die je weer gebruikt voor een uitgeknipte klantbenadering. Om de kritische klant te kunnen verleiden moet je oprecht, eerlijk en maatschappelijk betrokken zijn, want mensen kopen niet meer om wat je doet, maar waarom je het doet.

4. Veroveren

Deze CRM-stap gaat over klantgericht verkopen in de meest brede zin van het woord. Zorg dat je opvalt en dat potentiële klanten je gemakkelijk kunnen vinden. Ga uit van de klant en zijn unique buying reasons (UBR) en laat borstklopperij met unique selling points (USP) even zitten. Zorg dat klanten producten en diensten gemakkelijk kunnen uitproberen en dat men het product gemakkelijk kan aanschaffen en betalen als het bevalt. Wees daar waar de klant is en dat is tegenwoordig steeds meer op social media. Stel je daar niet als verkoper op, maar zoek de interactie, wees op een positieve manier spraakmakend en biedt iets waar klanten echt wat aan hebben. Betrek klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten via co-creatie, crowdsourcing en communities. Dat levert namelijk blije en loyale klanten op, naast tal van andere financiële voordelen. Schakel klanten en ambassadeurs in om via mond-tot-mondreclame, reviews, shares, tell a friend, likes en customer-to-customer service nieuwe klanten te werven. Stel klanten gerust door klantbeoordelingen, keurmerken, goede productinformatie, transparante voorwaarden, gemakkelijke bestelprocedures en bezorg- en pick-up mogelijkheden, keiharde toezeggingen over besteltermijnen, aflevertijden, retourzendingen en niet-goed-geld-terug garanties. Gemak en vertrouwen zijn hier de toverwoorden.

5. Verwennen

Dit is een belangrijke CRM-stap die veel organisaties overslaan. Veel klanten haken na een eerste aankoop weer af. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn. De klant is teleurgesteld in het product of de service, men ziet ergens anders weer een leuke aanbieding of zomaar, omdat men toevallig ergens rond liep of surfte op het internet en tegen een concurrerend aanbod aanliep. Veel bedrijven doen moeite om een klant binnen te halen, maar beseffen niet met hoeveel vragen de nieuwe klant daarna nog zit. Het enige dat de klant daarna vaak nog krijgt zijn rekeningen. Dat betekent dat je vooral in de beginperiode extra aandacht aan klanten moet schenken, want dan is het afbreukrisico het grootst. Denk aan een speciaal welkomstgeschenk, extra informatie, een extra servicecall, email of sms, op tijd een leuke aanbieding voor een vervolgaankoop of gewoon een aardig kaartje met een persoonlijke boodschap. Want des te langer men klant is en des te groter de aankoopfrequentie in het begin, des te meer kans dat de klant ook blijft. Want de klant vertrekt in de meeste gevallen niet omdat hij ontevreden is, maar omdat er geen goede

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

reden is om te blijven. In deze fase gaat het vooral om aandacht en een klein beetje liefde.

6. Verbinden

Pas als de vorige stap met succes is doorlopen, is er een goede voedingsbodem om de binding met de klant te versterken. Je kunt grofweg op vier manieren de klantenbinding versterken. De eerste manier gaat over financiële binding door het geven van prijskortingen, beloningen en andere voordelen. Denk aan de vele loyaliteitsprogramma en spaaracties. Hierbij scoren de zogeheten 'direct voordeelprogramma's' het beste want de klant krijgt dan direct boter bij de vis en dat is een sterke trigger. Een tweede en zeer sterke manier is het realiseren van sociale en emotionele binding. Dit heeft te maken met de maatschappelijke uitstraling en het sexappeal van het bedrijf en zijn merken. Als derde kun je klanten binden door unieke gepersonaliseerde producten, diensten en services. Dus echt maatwerk, wat anderen niet snel voor elkaar krijgen. Structurele binding is de vierde en laatste vorm. Je biedt klanten abonnementen, contracten of vervelende of kostbare overstapprocedures. Deze laatste vorm van klantenbinding wordt gelukkig steeds minder populair. Klantenbinding komt niet vanzelf, daar moet je wel wat voor doen. Want mensen zitten niet te wachten op een relatie met een bedrijf of instelling. Ze willen gewoon als mens behandeld worden en snel en goed bediend worden.

7. Verassen

De hele wereld spreekt over de klant als ambassadeur, over superpromoters die zorgen voor mond-tot-mondreclame en berichten posten, liken, sharen en retweeten. Klanten die de spil vormen in lucratieve klant-werft-klantacties en andere klanten graag helpen in online communities. Maar dit soort klanten zijn zeldzaam. Waarom? Twee belangrijke redenen. Allereerst zijn de meeste bedrijven saaie organisaties met saaie producten. Druk bezig om precies dat te doen wat iedereen al doet. Wat moeten klanten daar nu over zeggen op een verjaardagspartij of op Facebook? De tweede belangrijke reden is de dat de meeste bedrijven blijven volharden in het op de markt brengen van onnodig complexe producten in combinatie met een onnodig matige dienstverlening. Wat valt daar nu in positieve zin over te melden? In deze CRM-stap zorg je dus dat je anders bent dan anderen, dat je klanten voortdurend op positieve wijze weet te verrassen en dat je goede (eenvoudige of prachtige) producten combineert met excellente service. Wees dus 'spraakmakend'. Alleen dan heb je kans dat klanten spontaan een goed woordje voor je doen. Zo'n verrassend goede organisatie lukt alleen als je de juiste medewerkers weet aan te trekken, te behouden en te motiveren om iedere dag dat stapje extra te doen wat nodig is om klanten echt te verrassen.

8. Verhogen

Je genereert vanzelf meer klantwaarde door meer klanten te verleiden en te veroveren en door vervolgens klanten te verwennen, te verbinden en te verrassen. Met als resultaat: meer nieuwe klanten, meer klanten die langer blijven, meer klanten die meer kopen en meer klanten die zorgen voor het werven van nieuwe klanten door mond-tot-mondreclame. Een boekhouder kan op de achterkant van een bierviltje uitrekenen wat dat oplevert. Vervolgens kun je in deze achtste en laatste CRM-stap de klantwaarde verder verhogen door op basis van de verzamelde klantkennis, gerichte gepersonaliseerde aanbiedingen te doen waardoor klanten meer, vaker en duurder kopen. Breng de relatielevenscyclus in kaart en gebruik dat als basis voor het plannen van alle acties. Bedenk verder dat de klant jouw product maar al te vaak bij verschillende bedrijven koopt. Dus kansen genoeg om de waarde van de klant en jouw waarde voor de klant te verhogen. Zorg wel dat je daarbij een cross-channel strategie voert want klanten switchen net zo makkelijk van offline naar online en weer terug, als van pc naar tablet naar smartphone en vice versa. Afhankelijk van waar ze in het koopproces zitten en net zoals het uitkomt. Anychannel, anyhow en anydevice is dan ook het nieuwe Triple-A statement.

13. Partnership Marketing: klant aan de directietafel

Concurreren op product, prijs en kwaliteit is voor de meeste organisaties een doodlopende straat. Klanten vergelijken met hun mobiel tot aan de kassa de producten en prijzen van aanbieders. Wat rest is het binden van klanten door ze als sparringpartner te betrekken bij het ontwikkelen en vermarkten van producten, diensten en innovaties. We zijn aanbeland in het tijdperk van 'partnership marketing'.

Klant in de driver's seat

Het mes snijdt daarmee aan twee kanten. Want betrokken en loyale klanten doen veel meer dan kopen alleen. Ze treden op als merkambassadeur, fungeren als service-medewerker in een online klantengemeenschap, zijn leverancier van ideeën en inzichten (consumer insights) of fungeren als co-producent via crowdsourcing en co-creatie. Dat kan tal van voordelen opleveren.

Klant is veelzijdig inzetbaar

Klanten kunnen ingezet worden bij alle denkbare bedrijfsprocessen. Een klein aantal voorbeelden uit een inmiddels onuitputtelijke reeks praktijkvoorbeelden:

- Achmea schakelt klanten in om sollicitanten tijdens het sollicitatiegesprek te beoordelen op hun klantgerichtheid.
- Menzis verzamelt via de online community TeamTopzorg.nl consumenteninzichten voor het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde producten en diensten.
- Lays betreft consumenten bij het bedenken van nieuwe chipsmaken en Ducati neemt motorfans op in ontwikkelteams voor het ontwerpen van de nieuwe motor.
- LEGO test speelgoed voor meisjes onder een multiculturele testgroep van drieduizend meisjes. Meisjes vinden nu eenmaal hele andere dingen belangrijk dan jongens.
- Bij WeWantCinema kunnen filmbezoekers de bioscoopagenda samenstellen en modemerken schakelen klanten in voor het samenstellen en inkopen van collecties.
- Verzekeraar FBTO laat consumenten via hun online community Onderling.nl meebeslissen over het wel of niet uitkeren van geclaimde schade.
- Bij online belegger Alex.nl kunnen nieuwe klanten voor meer informatie, tips en trucs beeldchatten met meer ervaren beleggers.
- De Bas Groep gaat klanten als verkopers inzetten, des te meer je via Facebook verkoopt, des te meer de klant verdient. Tupperware doet iets vergelijkbaars al meer dan veertig jaar.
- Aan BoekTweePuntNul, een boek over social media in het onderwijs, werkte maar liefst 125 auteurs vrijwillig mee.
- Telecombedrijven zoals T-Mobile bemannen hun klantenservice met klanten om vragen van andere klanten te beantwoorden.
- Wal Mart heeft plannen om klanten in te zetten voor het bezorgen van boodschappen van andere shoppers.
- Auteurs en bedrijven halen via crowdfunding websites als TenPages.com en Kickstarter.com geld op voor hun investeringen.

Open innovatie en waardenetwerken

Het inzetten van klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten heeft alles te maken met 'open innovatie'. Open innovatie probeert af te rekenen met het 'not invented here' syndroom. Bedrijven realiseren zich dat hoe groot ze ook zijn, verreweg de meeste kennis zich buiten het eigen bedrijf bevindt. Veel van die externe kennis zit bij klanten, maar ook bij leveranciers, businesspartners, onderzoeksinstituten en universiteiten. Door open innovatie wordt het interne innovatieproces versneld en worden de slaagkansen van innovaties aanzienlijk vergroot. Organisaties maken steeds vaker onderdeel uit van waardenetwerken. Waardenetwerken lijken vaak ongrijpbaar. Ze zijn dynamisch van aard, het werk wordt op wisselende plaatsen en met wisselende leden gedaan en ze zijn onderling vaak nauw verbonden. Vormt de klant bij een waardeketen het sluitstuk van de keten, bij een waardenetwerk zijn klanten en businesspartners volwaardig lid van het netwerk.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

De klant wil wel

Uit onderzoek van Insites Consulting blijkt dat klanten graag meedoen. Zo wil 45 procent van de ondervraagde consumenten meewerken aan een nieuwe reclamecampagne, wil 53 procent van de consumenten samen met de producent nieuwe producten ontwikkelen, wil 66 procent feedback geven over nieuwe producten en wil maar liefst 80 procent van de internetters een bedrijf helpen met het verbeteren van bestaande producten en diensten. De belangrijkste motivatie van mensen om hieraan mee te werken zijn van sociologische en psychologische aard. Mensen willen er bij horen, iets voorstellen, bevestiging krijgen en zich vermaken. Financiële vergoedingen spelen nauwelijks een rol.

De nauwere klantbetrokkenheid leidt direct en indirect tot tal van baten. Allereerst leidt het tot betere ideeën en producten, kostenbesparingen en een snellere marktintroductie. Ook worden klantenbinding en klantloyaliteit als vanzelf versterkt met als resultaat minder klantverloop, meer herhaalaankopen en meer merkambassadeurs die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. Klanten betalen ook graag voor hun betrokkenheid! Onderzoek naar de effecten van co-creatie en mass customization tonen aan dat een gevoel van 'i designed it myself' de subjectieve waarde van het product doet vergroten evenals de 'willingness to pay' en de aankoopintentie. En last-but-not-least; het is leuk! Klanten en medewerkers voelen zich meer betrokken en 'empowered'. Dat geeft ze een goed en plezierig gevoel en ze doen dan ook graag mee.

Structurele relatie met de klant vormt de basis

Kortom, de sky is hier de limit, maar het vraagt wel een doordachte aanpak om die te bereiken. Het wordt steeds belangrijker om klanten structureel bij de organisatie te betrekken, in plaats van klanten van actie tot actie te betrekken. De klant komt dus op structurele basis aan de directietafel te zitten. De klant als gelijkwaardige partner van de top van het bedrijf. Maar hoe pak je dat aan, waar begin je, hoe geef je het handen en voeten?

The Customer Consulting Board

Het antwoord komt van adviesbureau Insites Consulting: stel een 'customer consulting board' aan. Zij hebben als pionier en specialist op dit gebied de afgelopen jaren wereldwijd meer dan driehonderd klantcommunities georganiseerd en gemodereerd voor bedrijven en instellingen. Zij hebben hun ervaringen vastgelegd in het e-book 'The Customer Consulting Board'.

Partnership marketing

Nu vrijwel alle producten en diensten commodities zijn geworden, gaat het om de emotionele connectie met de klant. Klanten willen het gevoel hebben, dat ze met echte mensen te maken hebben die oprecht geïnteresseerd zijn. Medewerkers worden opgeleid tot conversatiemanager voor een succesvolle dialoog met klanten en communities. Organisaties evolueren naar een 'conversation company' die voortdurend in gesprek is met al zijn stakeholders: klanten, leveranciers, ketenpartners en andere stakeholders.

Kortom, het draait de komende jaren om 'partnership marketing'. Hoe staat het met jouw customer consulting board?

14. De Customer Economicus bestaat niet

Veel organisaties die de klant centraal stellen maken daarbij één grote denkfout. Namelijk dat klanten rationeel denkende wezens zijn die bewust en doordacht aankoopbeslissingen nemen. De werkelijkheid is anders, want ons gedrag wordt grotendeels bepaald door ons instinctieve oerbrein.

Aankoopgedrag is (heel vaak) onbewust gedrag

De reden dat veel marketingplannen en economische modellen van koopgedrag falen, is dat zij uitgaan van klanten die bewust gedrag vertonen. Veel marketeers en CRM-managers denken dat dit 'bewuste gedrag' op rationele gronden te beïnvloeden is. De werkelijkheid is echter anders. De meeste beslissingen nemen we in ons onbewuste en dat 'onbewuste gedrag' is bijna niet te beïnvloeden door logische (verkoop)argumenten. Dat komt door de werking van ons brein.

Oerbrein en moderne brein

Het brein van mensen bestaat sterk vereenvoudigd uit twee delen, namelijk het oerbrein en het moderne brein:

- Oerbrein: dit wordt gevormd door de hypothalamus en het limbisch systeem. Dit brein is zo'n 500 miljoen jaar oud. Het oerbrein gaat over onbewuste instincten, reflexen, verslaving, emotie, affectie en handelen (reactie, gedrag). Kenmerken zijn: snel, associatief, gemakkelijk, impulsief, emotioneel en doen. Dit brein hadden we miljoenen jaren nodig om te kunnen overleven als mensensoort.
- Moderne brein: dit wordt gevormd door de neocortex en is zo'n 100.000 jaar oud. Het moderne brein gaat over taal en bewust redeneren (nadenken, argumenteren). Kenmerken zijn: langzaam, gecontroleerd, interruptief, logisch en denken. Dit brein hebben we nodig om mee te kunnen in de moderne tijd die steeds complexer wordt.

Wat wil het geval? Het aloude oerbrein is vele malen groter en sterker dan ons jonge moderne brein. Onze onbewuste instincten, reflexen en reacties winnen het nog maar al te vaak van ons bewuste denken. We zien het iedere dag om ons heen en de kranten staan bol van incidenten die zijn oorsprong vinden in ons oerbrein. We zijn al honderden miljoenen jaren gewend om voornamelijk tot een besluit komen op basis van ons oerbrein. Dit is de reden waarom mensen vaak onverwachte (niet-logische) dingen doen of slechte besluiten nemen en daar ook nog eens niet van leren. Verder zijn we gewoontedieren. 40 procent van onze dagelijkse activiteiten komt niet voort uit een bewuste beslissing, maar uit gewoonte, door ingesleten routines. Wel zo handig in veel gevallen, want stel je voor dat je elke dag opnieuw moest leren je veters te strikken.

Marketing richt zich op het verkeerde brein

Traditioneel gaat marketing uit van mensen die rationeel denken en beslissen. Marketingacties richten zich dan ook vaak op het moderne brein en slaan daarmee de plank mis. Want mensen zijn geen rationeel denkende wezens, maar emotiegedreven en instinctief handelende wezens. Marketingacties moeten zich dan ook veel meer op het oerbrein richten omdat daar de slag om de klant gewonnen wordt. Het moderne brein kan daarbij als handig hulpe ingezet worden.

Voorbeeld: we kopen die nieuwe auto omdat die (reclame) ons emotioneel raakt (oerbrein). We verdedigen de aankoop naar anderen met logisch klinkende (verkoop)argumenten als veiligheid, zuinigheid en grootte van de kofferbak (moderne brein). Het moderne brein kan soms de door ons oerbrein onbewust genomen beslissing 'overrullen'. Denk aan: 'ik koop die schoenen toch maar niet, want ik heb al twintig paar in de kast staan'. Maar veel vaker bedenkt ons moderne brein logisch klinkende argumenten om die onbewust genomen beslissing toch te volgen: 'ach, wat maakt het uit, je leeft maar één keer en die schoenen staan mooi bij mijn nieuwe blauwe broek'.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

Mensen verschillen wel in de mate waarin ze in staat zijn om met het moderne brein, beslissingen te corrigeren die door het oerbrein genomen zijn. Sommige mensen kunnen bijvoorbeeld hun oerdriften beter de baas dan anderen of kunnen hun shopgedrag beter in toom houden.

22 breinwetten op een rij

De belangrijkste breinwetten op een rij. Als over 'mensen' wordt gesproken, dan wordt daarmee ons 'brein' bedoeld.

1. Ons gedrag wordt voor 95% bepaald door ons onbewuste oerbrein. Slechts 5% van ons gedrag wordt bepaald door ons bewuste moderne brein. De hersencapaciteit van ons onderbewuste is 200.000 keer groter is dan ons bewustzijn.
2. Mensen handelen over het algemeen hetzelfde doordat het brein van alle mensen in grote lijnen hetzelfde reageert. Onafhankelijk van opleiding, taal en cultuur. Grootschalig marktonderzoek is vaak niet meer nodig, omdat een kleine steekproef volstaat om die reacties via neuromarketing te ontdekken. Weet je van een paar mensen hoe ze reageren, dan weet je het van iedereen.
3. Marktonderzoek is vaak nutteloos want de klant zegt niet wat hij doet en doet niet wat hij zegt. Dat komt omdat het beantwoorden van vragen een ander breinproces is dan handelen, ook als het over hetzelfde onderwerp gaat. We beantwoorden vragen vanuit ons moderne brein en handelen vanuit ons oerbrein. Dat zijn twee verschillende dingen.
4. Mannen verschillen van vrouwen en jongeren verschillen van ouderen. Die verschillen zijn biologisch bepaald, maar binnen deze deelgroepen weer homogeen. Zo zijn mannen vooral taakgericht en ingesteld op samenwerking en zijn vrouwen empathischer en communicatiever. Jonge mensen zijn bijvoorbeeld gevoeliger voor emoties, dus voor merken, dan oudere mensen.
5. Mensen zijn sociale kuddedieren. Het succes van sociale netwerken is evolutionair bepaald (oerbrein) en daarom onuitroeibaar. Mensen doen anderen na door aan dezelfde sociale normen te willen voldoen (kopieergedrag).
6. Mensen houden van spelletjes want dat vindt ons brein nu eenmaal leuk. Dat is altijd zo geweest en zal ook altijd wel zo blijven. Dat verklaart ook het succes van gezelschapsspellen en games.
7. Mensen nemen het eerste wat ze leren voor waar aan. Mensen zijn daarna geneigd om informatie over een bepaald onderwerp te verwerpen, als die niet overeenkomt met wat men eerst geleerd heeft. Ons brein legt onevenredig veel nadruk op de eerste informatie die binnenkomt. Hier ontstaat het 'ankereffect'. Deze eerst verkregen informatie vormt het ankerpunt voor alle beslissingen, aannames en schattingen daarna zonder dat we dit zelf doorhebben.
8. Ons brein heeft verwachtingen. Die verwachtingen zijn sterk bepalend voor onze beleving. Krijgen we een 'goedkoop wijntje' voorgezet, dan 'proeven' we ook een goedkoop wijntje. Ook als het in werkelijkheid geen goedkope wijn is. Het merkdenken is gebaseerd op het beïnvloeden van het verwachtingspatroon in ons brein. Maar er is geen gegarandeerde rechtstreekse relatie tussen merkreclame (verwachtingen) en verkoop (handelen). Merkvoorkeur leidt niet altijd tot aankoop, daarbij spelen vele andere factoren een rol.
9. Mensen vinden informatie betrouwbaarder van mensen die het aardiger vindt. Dat wordt bepaald door ons oerbrein waarmee we instinctief iemand wel/niet aardig en

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

betrouwbaar vinden. Je kunt dit positief beïnvloeden door hetzelfde gedrag te vertonen als andere mensen (spiegelneuronen) want dat verhoogt de 'likeability'. Aantrekkelijkheid helpt ook want mooie mensen vinden we aardiger dan minder mooie mensen.

10. Overtuigen lukt alleen als iemand ontspannen is. Overtuigen kan door 'volgen' (automatisch via ons oerbrein) of door 'denken' (inhoudelijke afweging door ons moderne brein). Denken kan alleen als iemand ontspannen en betrokken is, want anders laten we ons leiden door ons oerbrein.
11. Ons gedrag wordt beïnvloed door ons streven naar commitment en consistentie (vasthouden aan eerdere keuzes), wederkerigheid (geven en ontvangen), sociale bewijskracht (dat doen zij ook), sympathie (de aardige vertegenwoordiger), autoriteit (die heeft er verstand van) en schaarste (ik moet er snel bij zijn anders is het op). Mensen willen liever een klein voordeel nu, dan een groter voordeel later (macht van het heden). Hoe duurder iets is, hoe eerder aangenomen wordt dat het van goede kwaliteit is (prijspceptie).
12. Gedrag kun je in een bepaalde richting 'programmeren' (priming). Zo blijkt uit onderzoek dat mensen langzamer naar de lift lopen als zij geconditioneerd zijn met het stereotype van bejaarden. Men kan ook het gedrag van anderen beïnvloeden door imitatie. Zo krijgen serveersters in een restaurant meer fooi als zij de bestelling van een klant imiteren.
13. Onbewust nemen we veel meer waar dan we ons 'bewust' zijn. Deze onbewuste waarnemingen hebben invloed op ons gedrag. Zo blijken we onbewust door geur beïnvloed te kunnen worden. De geur van schoonmaakmiddel zorgt er voor dat mensen onbewust meer gaan schoonmaken. En door de leesbaarheid van de tekst te vergroten, neemt de overtuigingskracht toe. Onze vijf zintuigen (gevoel, smaak, geur, beeld en geluid) hebben grote invloed op ons gedrag.
14. Mensen gebruiken willekeurige informatie zoals getallen als referentie (ankereffect). Zo bepaalt de eerste prijs die een klant in gedachten neemt voor de aanschaf van een product, vaak de prijs die hij uiteindelijk bereid is te betalen en te blijven betalen (prijsankering). Deze eerste prijs gebruiken wij als een soort mentale referentieprijz om vervolgens andere prijzen tegenaan te houden. Dit komt omdat onze hersenen veel gevoeliger zijn voor relatieve verschillen dan voor absolute waarden. Je kunt dit proces beïnvloeden door te werken met adviesprijzen, van/voor prijzen, vergelijkende productprijzen of het introduceren van referentieproducten waardoor gangbare producten voordeliger lijken.
15. Mensen wegen nadelen veel zwaarder dan voordelen. Voordelen moeten gemiddeld drie keer groter zijn dan de nadelen om de negatieve consequenties van die nadelen te niet te doen. Mensen doen ook meer moeite om verlies te vermijden, dan om iets nieuws te winnen (loss aversion).
16. Mensen waarderen bezittingen gemiddeld drie keer hoger dan zaken die men niet bezit, zelfs als die nieuwe producten ons meer waarde bieden (endowment effect). Hierdoor houden mensen vast aan dat wat ze hebben. Des te langer mensen iets bezitten, des te moeilijker ze daar afstand van doen (status quo bias).
17. Aanbieders overschatten de voordelen van hun nieuwe product met gemiddeld een factor drie. Zijn daarin veel te optimistisch (optimism bias). Bijvoorbeeld omdat de complexiteit van een nieuw product in eerste instantie veel interesse wekt, maar ook de reden is waarom mensen het product later niet kopen.

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

18. Ons oeroude brein kan slecht omgaan met de moderne complexiteit. Het gevolg is dat het brein de werkelijkheid versimpelt om er mee om te kunnen gaan. Mensen kunnen daardoor slecht schatten en zijn daarbij gemakkelijk te manipuleren. Het brein saldeert voordelen en nadelen niet maar behandelt die apart. Ook geeft het brein intuïtief foute antwoorden omdat het te snel vanuit het oerbrein reageert. Ons brein is visueel ingesteld waardoor het beter overweg kan met beelden dan met cijfers en tekst.
19. Mensen kunnen slecht overweg met een overdaad aan opties en informatie. Ons brein gaat dan verbanden zien die er niet zijn. Bij teveel keuzes kiezen we niet, zijn we ontevredener (ook als we alsnog kiezen) en maken we vaker verkeerde c.q. slechte keuzes (paradox of choices). Beperk het aantal keuzen van circa 3 tot maximaal 7 anders raakt het brein in de war.
20. Mensen denken en handelen niet volgens de logisch klinkende klassieke AIDA-methode van Attention, Interest, Desire en Action. Het handelingsproces lijkt meer op een emotioneel gedreven tripple A-methode met Attraction (begeerte), Action (beslissing, gedrag) en Alibi (argumentatie).
21. De meest voorspellende waarde heeft klantgedrag (oerbrein) uit het verleden. Big Data is alleen interessant voor het vinden van factoren met voorspellende waarde. Dit zijn factoren die het toekomstig koopgedrag van mensen voorspellen. Vaak zijn vijf a zes factoren voldoende voor een betrouwbare voorspelling van het toekomstig koopgedrag.
22. Mensen zijn slechte voorspellers van hun (koop)gedrag. Zo mislukt nog steeds een groot deel van alle nieuwe producten ondanks uitgebreid marktonderzoek waarin consumenten hebben aangegeven het product te zullen aanschaffen. Het is nu wel duidelijk hoe dat komt.

Meer aandacht voor neuromarketing

Vandaar de grote aandacht voor neuromarketing, het bestuderen van klantgedrag in de praktijk en het gebruik van theoretische modellen om aannames te kunnen toetsen. Met behulp van digitale technieken zoals een fMRI-scan, EEG, facial coding of eye-tracking wordt gekeken hoe iemands brein reageert op een merk, product, reclame, beeld, tekst, geluid, webinteractie of ieder ander onderwerp. Elk deel van het brein correspondeert namelijk met een emotie. De plek waar de hersenen oplichten geeft informatie over de emotie die het onderwerp oproept, of juist niet oproept als er niets gebeurt. De emoties die wel/niet worden opgeroepen zijn goede voorspellers voor toekomstig gedrag/succes.

Valkuilen voor marketeers en CRM-managers

Er zijn drie grote valkuilen waardoor veel organisaties nog niet zo veel doen met deze breinkennis:

- Marketeers denken dat hun klanten net zo zijn als zichzelf. Dit effect wordt versterkt doordat marketeers hun ideeën en aannames toetsen bij gelijkgestemden (soort zoekt soort) en niet bij de doelgroep.
- Marketeers hebben vaak een hele andere beleving over hun aanbod dan de doelgroep waarvoor het bedoeld is. Marketeers kunnen vaak niet meer objectief kijken en zijn te veel 'vergroeid' met hun product. Tunnelvisies zijn het gevolg.
- Marketeers hebben vaak een groot ego waardoor bewezen effectieve oplossingen (merken, reclames) aan de kant geschoven worden voor iets 'nieuws'. Marketeers willen graag hun eigen stempel drukken en verliezen de werkelijkheid uit het oog.

Ons brein, en dus ook die van directeuren, managers en marketeers, neemt eerst (onbewust) een standpunt in en zoekt daarna (bewust) de argumenten die er bij passen. Mensen hebben ook de neiging om op zoek te gaan naar informatie die hun gewenste beeld of een bestaande situatie bevestigt. Hierdoor zien zij informatie die het tegendeel bewijst over het hoofd met de bekende tunnelvisie als logisch gevolg. Discussiëren en

Klant 4.0 – Klantgericht ondernemen in turbulente tijden

overtuigen op basis van argumenten heeft met vooringenomen directeuren, managers en marketeers dan ook vaak weinig zin.

Marketingprofessor Paul Postma zegt het in zijn boek 'Anatomie van de verleiding' zo: "Mensen lezen niet wat er staat en horen niet wat er wordt gezegd. Ze lezen wat ze denken dat er staat en horen wat ze denken wat er wordt gezegd."

Zijn marketingtheorieën en modellen nog wel bruikbaar

Kunnen alle marketingtheorieën en marketingmodellen de deur uit zoals sommige marketingdeskundigen en neuromarketing-aanhangers zeggen? Nee, zeker niet, want die gooien voor het gemak alles op één hoop. Modellen zoals de marketingmix met zijn 6 p's (product, prijs, plaats, proces, personeel, promotie) zijn nog steeds handige hulpmiddelen om je marketingstrategie en marketingplan mee vorm te geven. Alleen moet je er vanuit gaan dat de klant in zijn gedrag in verreweg de meeste gevallen niet logisch rationeel handelt, maar instinctief en emotioneel. Zo blijkt uit onderzoek dat 60-70 procent van de aankopen in een supermarkt niet vooraf gepland zijn. Als je dat voor ogen houdt, ben je al een heel eind.

Win de klant met emotie, rechtvaardig zijn beslissing met cijfers

Ray Collins schrijft op zijn weblog over 'The Two Sides of Buying'. Met aan de ene kant 'The Emotional Way of Buying' (feeling, fast, instinctive and impulsive, assumptions and impressions, creativity, imagination, visuals and stories, subjective) en aan de andere kant 'The Logical Way to Buy' (thinking, analysis, number and facts, plan and processes, information and data, objective). Zijn boodschap: win de klant voor je met emotie en rechtvaardig de aanschaf met cijfers.

Er is één schrale troost voor iedereen die altijd dacht dat klanten rationeel denkende mensen waren: de stroom aan 'breinboeken' laat zien dat we nog maar weinig weten over de exacte werking van ons brein. De komende jaren zullen we daar ongetwijfeld meer over ontdekken. Neuromarketing is dan ook zeker geen hype, maar een blijvertje.

Interessante boeken over dit onderwerp zijn: Kahneman (Ons feilbare denken), Dijksterhuis (Het slimme onbewuste), Lehrer (Zo beslissen wij), Cialdini (Invloed), Dobelli (De kunst van het heldere denken), Lindstrom (Byology), van Goethem (IJs verkopen aan Eskimo's), Lindstrom (Brand Sense), Postma (Breinboek voor managers), de Munnik (De Koopknop), Zaltman (Think), Swaab (Wij zijn ons brein), Schwartz (The Paradox of Choices), Kralingen (Emotionele Innovatie), Earls (De Ultieme Kudde), Collins (The Two Sides of Buying), Postma (Analyse van de Verleiding), Duhigg (The Power Of Habbit) en Arendonk (Neuromarketing).

15. Vijf grote marketinguitdagingen voor nu!

Als we alle voorgaande ontwikkelingen terugbrengen tot de kern, dan zien we vijf grote marketinguitdagingen voor de komende periode.

1. Klantinzicht: ken je klant

Het draait om de klant, de klant en nog eens om de klant. De rest is bijzaak. Logisch dat het verkrijgen en slim benutten van klantinzicht op de eerste plaats staat. Google, Facebook en Amazon zijn trendsetters als het gaat om high tech data-analyse. Veel organisaties hebben echter grote moeite met het verzamelen van informatie, opbouwen van relevante inzichten en de vertaling daarvan naar klantoplossingen met toegevoegde waarde en concreet meetbaar resultaat. De Big Data revolutie maakt dit probleem alleen maar groter. Want des te meer gegevens we hebben, des te minder we weten. Neuromarketing en het observeren van het gedrag van klanten winnen terrein, want klanten zeggen niet wat ze doen en doen niet wat ze zeggen. Customer intelligence wordt de nieuwe heilige graal en Big Data-analisten de nieuwe schatgravers. Klantinzicht vormt de basis voor klantgericht ondernemen en het gericht aantrekken, binden en boeien van klanten. Hoe goed ken jij de klant?

2. Innovatie: vernieuwing als kerncompetentie

Stilstand is achteruitgang en dat is dodelijk in een wereld die continue verandert. Organisaties moeten hun innovatief vermogen, verandervermogen en de slaagkans van innovaties als de wederweerga vergroten. Het zijn namelijk niet de grootste of rijkste organisaties die overleven, maar die organisaties die zich het beste weten aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Vraag dat maar aan Oad, Free Record Shop, Digital, Kodak, Nokia, Saab, Hyves, Polare en vele anderen. Betekent ook investeren in de strategische wendbaarheid van de organisatie door het vergroten van de externe gerichtheid, verbindend leiderschap, flexibele werkorganisatie en flexibele processen en ICT. Nieuwe innovaties richten zich vooral op slimme vormen van gepersonaliseerd maatwerk (customisation) in informatie, producten en services die snel op de markt gebracht kunnen worden. Organisaties betrekken partners en klanten steeds vaker bij het innovatieproces. Slim, want klantgedreven innovatie met behulp van crowdsourcing, communities en co-creatie kan veel voordeel opleveren: meer betrokken en meer loyale klanten en een grotere slaagkans van innovaties. Hoe staat het met de strategische wendbaarheid en innovatieprestaties van jouw bedrijf?

3. Verdienmodel: waar wil de klant voor betalen?

Kosten gaan voor de baat uit, maar die baat is steeds minder zeker. Veel businessmodellen en verdienmodellen zijn niet langer houdbaar. Onder andere door digitalisering van hele bedrijfstakken, toenemende aandacht voor MVO en duurzaamheid, verschuiving van advertentiebudgetten van 'payd media' naar 'owned media' en 'earned media', toenemende prijstransparantie en de noodzaak van meer klantgerichtheid. Het ontwikkelen van nieuwe business- en verdienmodellen is eerder noodzaak, dan luxe. Nieuwe businessmodellen draaien vooral om lenen, delen, ruilen, creëren, sparen en hergebruiken. De sharing economy is een feit. Bij nieuwe verdienmodellen draait het om het beantwoorden van de basisvraag: waar willen klanten voor betalen? Sneller, beter, gemakkelijker, maatwerk, voorrang, status, vermaak of service? Nieuwe verdienmodellen worden vooral gezocht en gevonden op internet. Vaak met een mix van advertenties, transacties, abonnementen (subscription), licenties en games. Slimme prijsbepalingssystemen (realtime dynamic pricing) worden daarbij steeds belangrijker. Zo past Amazon de prijzen van zijn artikelen meerdere keren per dag volledig geautomatiseerd aan op basis van realtime kennis van klanten, concurrenten en surf- en koopgedrag van websitebezoekers. Gratis is uit, want dat is per definitie een slecht verdienmodel. Rest de vraag: wat is uw toegevoegde waarde, waar willen jouw klanten voor betalen?

4. Touch point strategie: wees daar waar je klant is

Een oude marketingwijsheid luidt: wees daar waar de klant is. Tegenwoordig is dat overal. Thuis, onderweg of op het werk. Online op het web en offline in de winkel of bij een van de vele nieuwe pick-up points. Met PC, tablet, smartphone, slimme betaalpas of ander 'smart' apparaat (Google Glass, iWatch) net zoals het uitkomt. Het semantische Web 3.0 staat op doorbreken en mensen, systemen en apparaten vormen steeds vaker intelligente waardenetwerken. Klanten switchen voortdurend tussen oude, nieuwe, mobiele en sociale media. Het denken in kanalen en media is verleden tijd. Het draait om het bieden van een consistente klantervaring over alle touch points heen. Organisaties analyseren en optimaliseren permanent de 'Customer (Decision) Journey'. Dat vraagt om 'agile marketing' om op ieder gewenst moment te kunnen inspelen op de actualiteit en het gedrag van de klant. Organisaties die klanten de mogelijkheid bieden om op ieder moment van de dag te 'connecten & sharen' winnen de slag om de klant. Aansprekende content is hierbij een kritieke succesfactor, vandaar de toenemende aandacht voor contentmarketing. Want waarom zouden klanten jouw nieuws, berichten, discussies en aanbiedingen liken, retweeten, pinnen, sharen, doorsturen of gewoon doorvertellen?

5. Klantparticipatie: klant als sparringpartner

Concurreren op product, prijs en kwaliteit is voor de meeste organisaties een doodlopende straat. Klanten vergelijken met hun mobiel tot aan de kassa de producten en prijzen van aanbieders. Wat rest is het binden van klanten door ze als sparringpartner te zien en door een onderscheidend en niet-vergelijkbaar aanbod met een superieure service. Het mes snijdt daarmee aan twee kanten. Want zeer tevreden klanten doen veel meer dan kopen alleen. Ze treden op als merkambassadeur, fungeren als servicemedewerker in een online klantencommunity, zijn leverancier van ideeën en inzichten (consumer insights) of fungeren als co-producent via crowdsourcing en co-creatie. De sky is hier de limit, maar het vraagt wel een doordachte aanpak om die te bereiken. Nu vrijwel alle producten en diensten commodities zijn geworden, gaat het om de emotionele connectie met de klant. Klanten willen het gevoel hebben, dat ze met echte mensen te maken hebben die oprecht geïnteresseerd zijn. Medewerkers worden opgeleid tot conversatiemanager voor een succesvolle dialoog met klanten en communities. Organisaties evolueren naar een 'Conversation Company' die voortdurend in gesprek is met al zijn stakeholders. Kortom, het draait de komende jaren om 'partnership marketing'. Is de klant jouw partner?

Eerst denken, dan doen

Met zoveel uitdagingen en oplossingsrichtingen wordt ook het adagium 'eerst denken, dan doen' nog belangrijker dan het al was. Want waarin gaat u investeren, hoe gaat u het aanpakken en hoe meet u de resultaten en of u uw doelen realiseert? Het begint met het opstellen van een visie, want het is zoals de Japanners al eeuwenlang zeggen: 'visie zonder actie is dagdromen, actie zonder visie is een nachtmerrie'. Ik wens u veel succes met uw marketinguitdagingen!

PS

Lees ook de andere e-books in deze serie.

