

Direct marketing: relaties door interactie

Mw. Prof. Dr. J.C. Hoekstra

1 Inleiding

In de marketingliteratuur wordt de laatste jaren een sterke nadruk gelegd op het belang van relaties met afnemers.¹ De focus van de marketing verschuift van de *transactie* naar de *relatie*. Leeftang (1994, blz. 20) stelt dat de ruil van waarden op basis van relaties de 'hoeksteen' is geworden van een 'marktkundige theorie'. In veel publikaties wordt aandacht besteed aan het concept 'relatiemarketing', waarbinnen het opbouwen en onderhouden van relaties centraal staat.²

Het opbouwen en onderhouden van relaties kan gerichter plaatsvinden naarmate de aanbieder meer zicht heeft op wensen en verlangens van de afnemers. Direct marketing, een vorm van marketing die is gericht op het opbouwen en onderhouden van directe structurele relaties met afnemers, stelt de aanbieder in staat om van elk van de individuele klanten kennis te verwerven over hun wensen en verlangens. Het onderstrepen van het belang van direct marketing in het opbouwen en onderhouden van relaties met afnemers was de kern van de door Hoekstra (1994) uitgesproken inaugurele rede 'Direct marketing: van respons tot relatie'. Het onderstaande bevat een gedeeltelijke weergave van deze rede.

Eerst wordt in paragraaf 2 kort ingegaan op het

concept direct marketing. Vervolgens wordt in paragraaf 3 aandacht besteed aan de marktontwikkelingen die leiden tot een groter belang van relaties met afnemers, en wordt in paragraaf 4 beschreven welke kansen en bedreigingen uit de beschreven ontwikkelingen voortvloeien. Vervolgens bevat paragraaf 5 een weergave van onderzoekresultaten met betrekking tot de relatie tussen tevredenheid en klantentrouw. Paragraaf 6 gaat in op het onderscheid tussen 'klant' en 'relatie'. Paragraaf 7 beschrijft methoden om directe relaties op te bouwen en te onderhouden, en paragraaf 8 besteedt aandacht aan de kosten van relatiebeheer. Paragraaf 9 ten slotte bevat enkele concluderende opmerkingen.

2 Direct marketing

Binnen direct marketing staat het relatieconcept centraal. Kernelementen in de definitie van direct marketing zijn:³

- het gaat om een vorm van marketing, waarbij elk marketinginstrument een specifieke invulling kan hebben, en
- de primaire doelstelling is het opbouwen en onderhouden van structurele, *directe relaties* met de afnemers.

Een directe relatie kan worden omschreven als een situatie waarin twee of meer partijen - ofwel via persoonlijk contact, dan wel via media - gedurende langere tijd op elkaar inspelen.⁴ Hiervoor wordt ook wel de term een-op-een relatie gehanteerd. Een actie van de ene partij heeft gevolgen voor de andere, die daar weer op reageert en zodoende de ene partij beïnvloedt. Door continu op elkaar in te spelen kunnen directe relaties zich ontwikkelen en verdiepen. Binnen direct marketing bestaat dit 'op elkaar inspelen'

Mw. Prof. Dr. J.C. Hoekstra studeerde bedrijfs- en algemene economie aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Zij is als universitair hoofddocent marktkunde verbonden aan de Economische Faculteit van de RUG en als bijzonder hoogleraar direct marketing aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit.

bijvoorbeeld uit het analyseren van koopgedrag en interesses van de doelgroep, het op basis daarvan bieden van speciale voordelen aan goede klanten/relaties (inspelen op acties van de afnemers) en het reageren op communicatieve uitingen van de aanbieder, het melden van klachten bij de aanbieder (inspelen op acties van de aanbieder). Bij een directe relatie zijn en komen op individueel niveau gegevens beschikbaar over de doelgroep, op basis waarvan het marketingproces wordt gevoed (produktontwikkeling, communicatie, after sales activiteiten)⁵ en interactie plaatsvindt tussen de onderneming en individuele klanten. In vroeger tijden had elke producent een dergelijke, namelijk persoonlijke relatie met zijn afnemers. Met de opkomst van de tussenhandel gold dat voor elke winkelier. Maar met de schaalvergroting die in de loop van de afgelopen decennia is opgetreden, is het - zeker op consumentenmarkten - steeds moeilijker geworden om zonder database en zonder tussenkomst van media directe relaties te onderhouden.

3 Marktonwikkelingen

Door het gebruik van direct marketing, waarbij gegevens van afzonderlijke individuen of huishoudens worden verzameld, is een aanbieder in staat om directe relaties met de klanten aan te gaan. Veranderingen in de omgeving zorgen ervoor dat het voor aanbieders steeds belangrijker wordt over dergelijke gegevens te beschikken. In het onderstaande worden deze veranderingen beschreven.

Gedifferentieerd behoeftenpatroon

De individualiseringstendens leidt ertoe dat mensen steeds meer een eigen wereld creëren, waarbij men zich wil onderscheiden van anderen, en zich daarbij minder aantrekt van wat anderen vinden of denken.⁶ Dit resulteert in zeer gedifferentieerde behoeften, waarop aanbieders proberen in te spelen. Zij zullen met kleinere doelgroepen moeten communiceren, waarbij het moeilijker wordt om effectief bereik te genereren. De doelgroepen zijn al lang niet meer eenduidig te omschrijven aan de hand van algemene kenmerken als inkomen, beroep, leeftijd en gezinssamenstelling. Dit leidt ertoe dat dergelijke factoren minder goed kunnen worden gebruikt voor het voorspellen van het koopgedrag. Variabelen als de verrichte

aankopen, de aankoopfrequentie, het bestede bedrag e.d. leveren wel goede voorspellingen. Het toepassen van direct marketing biedt de mogelijkheid dergelijke gegevens te verzamelen.

Latente merktrouw

Als reactie op de individualiseringstendens neemt het aanbod van producten en variëteiten toe, en wordt het onderscheid tussen concurrerende merken geringer. Het wordt daardoor voor afnemers moeilijker merken van elkaar te onderscheiden. Niet alleen qua fysieke eigenschappen lijken merken op elkaar, ook in de positionering zoals die via de massamedia naar de consumenten wordt gecommuniceerd zijn vaak slechts geringe verschillen te ontdekken. Merken zijn, met andere woorden, in toenemende mate uitwisselbaar geworden. Consumenten trekken zich daardoor weinig meer aan van de claims die worden geformuleerd in reclameboodschappen, en nemen beslissingen op basis van een meer of minder concrete kwaliteitsperceptie. De hierbij gehanteerde criteria zijn niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op specifieke produkteigenschappen.⁷ Met name op markten waar de betrokkenheid van de afnemers bij het specifieke produkt of merk gering is, wordt veelal een soort merktrouw aangetroffen, die eerder voortkomt uit een gebrek aan interesse dan uit een bewuste keuze.⁸ Een dergelijke latente merktrouw biedt ruimte aan aantrekkelijke aanbiedingen van concurrenten. De consument kiest dan bijvoorbeeld voor de laagste prijs, of voor een produkt met een aantrekkelijke in-store promotion. Het creëren van (directe) relaties met afnemers kan leiden tot een geringere gevoeligheid voor acties van concurrenten.

Merkverwarring

Het geringe onderscheid tussen merken kan ook leiden tot positieve en negatieve merkverwarring: een situatie waarbij de consument reclame voor het ene merk aanziet voor reclame voor een ander merk.⁹ Als er bijvoorbeeld bij het luiiermerk Pampers sprake is van positieve merkverwarring dan betekent dit dat consumenten de communicatieve uitingen van een ander merk (bijvoorbeeld Libero) verwarren met die van het merk Pampers, ofwel: Libero maakt reclame voor Pampers. Voor Pampers hoeft dit niet bezwaarlijk te zijn als de positionering van beide merken dicht bij elkaar

ligt. Voor Libero is dit uiteraard een ongewenste situatie: Libero heeft te maken met negatieve merkverwarring en geeft reclameguldens uit voor een ander merk. Wanneer merken erg veel op elkaar lijken is de noodzaak om trouw te zijn dan wel te blijven niet zo erg groot, tenzij de aanbieder in staat is directe, structurele relaties op te bouwen met de afnemers.

Kortere produkt-levenscycli

De beschikbare technologie leidt ertoe dat produktinnovaties elkaar sneller opvolgen. De terugverdienperiode wordt korter, aanbieders moeten zich in kortere tijd verzekerd weten van een voldoende winstgevend deel van de markt. Hiervoor zijn meer mogelijkheden aanwezig naarmate een groter deel van de klantengroep trouw is aan de onderneming of aan het merk.

Kosten van informatieverwerking

De kosten van informatieverwerking zijn de laatste jaren drastisch gedaald. Dit biedt veel organisaties de mogelijkheid om gegevensbestanden op te bouwen en te onderhouden. Dergelijke bestanden kunnen worden gebruikt voor het selecteren van adressen ten behoeve van mailings, maar ook voor het profileren van de doelgroep, en het achterhalen van wensen en voorkeuren, op basis waarvan bestaande produkten/diensten kunnen worden gemodificeerd of zelfs geheel nieuwe produkten/diensten kunnen worden ontwikkeld.

Informatietechnologie/nieuwe media

Ontwikkelingen op het terrein van datacompressie, digitale produktie, digitale opslag en digitale transmissie maken het mogelijk om grote hoeveelheden (beeld)informatie te verzenden, en zorgen dat interactieve televisie binnen handbereik komt. Nieuwe media als interactieve televisie en Internet bieden de mogelijkheid databases op te bouwen met individuele gegevens over zaken als geraadpleegde boodschappen en afgesloten transacties. Op basis daarvan kan inzicht worden verkregen in wensen en verlangens van afnemers, en kan maatwerk worden geleverd in het produkt- of dienstaanbod en in communicatie, zowel qua inhoud als qua medium.¹⁰

4 Kansen en bedreigingen

De beschreven ontwikkelingen bieden zowel kansen als bedreigingen. De bedreigingen komen vooral voort uit de ontwikkelingen die ertoe leiden dat afnemers minder trouw zijn. De kansen liggen in de mogelijkheden die de technologie biedt om op individueel niveau gegevens over wensen en verlangens van afnemers te achterhalen, om op basis daarvan directe relaties met hen op te bouwen. Uiteraard kunnen ook andere maatregelen en strategieën, zoals het beter meetbaar maken van de effecten van reclame, meer geavanceerde positioneringsstudies, en een ruimere inzet van sales promotions bijdragen aan een betere binding van de afnemer. Gegeven de geschetste ontwikkelingen aan de vraagzijde van markten lijkt het echter aannemelijk dat alleen op basis van individuele gegevens op een effectieve wijze relaties met afnemers kunnen worden opgebouwd. Kennis en begrip van de individuele klant zullen gedurende het eind van dit decennium en het begin van de komende eeuw voorwaarden zijn voor het behalen van concurrentievoordelen.¹¹

Om de afnemers tot een grotere trouw te bewegen, dienen met hen directe relaties te worden opgebouwd en onderhouden. Deze relaties bieden de producent de mogelijkheid om de klanten te laten merken van hun bestaan op de hoogte te zijn, en waardering te uiten voor de verrichte transacties. Luchtvaartmaatschappijen doen dit met hun frequent flyer programma's door de klanten meer faciliteiten te bieden naarmate zij meer kilometers met de betreffende maatschappij vliegen, de Bijenkorf doet dit onder meer door aan de trouwe klanten speciale koopgelegenheden te bieden. Belangrijker nog is dat het aangaan van relaties, vanwege het regelmatige contact dat het opbouwen en onderhouden van relaties vergt, de mogelijkheid biedt inzicht te verkrijgen in (veranderingen in) de wensen aan afnemerszijde. Bovendien is de klant, vanwege de betrokkenheid bij de aanbieder, in geval van kritiek eerder geneigd deze te uiten. Een klacht kan dan ook worden gezien als een kans:¹²

'Klachten hebben een communicatieve waarde, in die zin dat de klacht de onderneming een niet te missen kans biedt om de relatie met de consument ook op de lange termijn te herstellen en/of te verstevigen'.

Voorwaarden voor het aangaan en handhaven van relaties zijn volgens Gundlach en Murphy (1993) vertrouwen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en 'commitment'. Een cruciale voorwaarde voor het voortduren van een relatie is verder de tevredenheid van de afnemer over de producten/diensten en over de dienstverlening van de aanbieder. Hierover gaat de volgende paragraaf.

5 Tevredenheid en klantentrouw

Onderzoek van Reurekas (1994) onder 102 ondernemingen in Nederland die gebruik maken van direct marketing, wijst uit dat 42% van de respondenten niet weet of hun klanten tevreden zijn. Toch wordt het belang van inzicht in klanten-tevredenheid ('customer satisfaction') steeds meer onderkend.¹³ Ook Wittink en Leeflang (1995) noemen het meten van 'customer satisfaction' als één van de belangrijke ontwikkelingen binnen de marketing. De tevredenheid kan worden omschreven als de mate waarin de uitkomsten van de relatie de verwachtingen overtreffen¹⁴ en wordt beïnvloed door de gepercipieerde kwaliteit, de prijs, en de verwachtingen van de afnemer ten aanzien van de kwaliteit van het aanbod.¹⁵ Bloemer (1993) vond een positieve relatie tussen tevredenheid en merktrouw wanneer de tevredenheid is gebaseerd op een uitgebreide evaluatie van de merkkeuze. In een studie op basis van gegevens met betrekking tot de Swedish Customer Satisfaction Barometer, een consumententevredenheidsindex die op ondernemingsniveau metingen levert voor kwaliteit, verwachtingen en consumententevredenheid voor concurrerende ondernemingen op het terrein van goederen en diensten, komt ook Fornell (1992) tot een positieve relatie tussen tevredenheid en mate van klantentrouw. De sterkte van dit verband is echter niet voor elke bedrijfstak hetzelfde: de klantentrouw in de ene branche is gevoeliger voor de tevredenheid dan de klantentrouw in andere branches. Tot de laatste categorie behoren de ondernemingen die in een monopolie-situatie opereren. Met name bij pc's, voedingsmiddelen, auto's, charter reizen en postorderbedrijven werd een grote gevoeligheid voor tevredenheid aangetroffen. Dit zijn tevens bedrijfstakken waar de overstapkosten relatief laag zijn. Ondernemingen in deze branches zijn voor de herhalingstransacties sterk afhankelijk van tevredenheid.

In een groot aantal branches kan het beïnvloe-

den van de tevredenheid en daarmee van de binding in de relatie dus leiden tot een grotere klantentrouw i.c. een geringere uitval. In een onderzoek, waarover in 1990 werd gerapporteerd in de Harvard Business Review, vonden Reichheld en Sasser een relatie tussen de uitval van klanten en de *winstgevendheid*. Uitgaande van de gemiddelde levensduur van een klant en de heersende uitvalpercentages, stelden zij binnen negen verschillende bedrijfstakken vast dat een daling van de uitval met 5% de winstgevendheid verhoogt met 25% tot 85%, waarbij ook voorbeelden werden aangetroffen van een winststijging van 125%. Zij verrichtten hun analyse op grond van uitvalcurves die een verband weergeven tussen het uitvalpercentage en de netto contante waarde van de winstbijdrage van een klant. Naarmate de levensduur van de klant stijgt, neemt ook de winstbijdrage van de klant toe. Dit komt onder meer voort uit hogere bestedingen in de loop van de tijd: de onderzoekers troffen dit verschijnsel aan bij meer dan 100 ondernemingen in ruim twintig geanalyseerde bedrijfstakken.

Bovengenoemde resultaten onderstrepen het belang van het vasthouden van de klanten. Onderzoek naar redenen voor het kiezen van een ander merk of andere aanbieder is in dit kader een belangrijk instrument. Hiermee verkrijgt men zicht op juist die zaken die een afnemer van belang vindt. Aandacht voor het vasthouden van klanten kan bovendien duidelijk maken dat het verbeteren van de dienstverlening aan de klant niet moet worden beschouwd als een kostenpost, maar als een *investering* in een klant die meer winst oplevert dan de marge op een eenmalige verkoop.¹⁶ Peters (1988) hanteert in zijn boek 'Thriving on Chaos' een soortgelijke filosofie wanneer hij stelt dat klanten moeten worden beschouwd als 'appreciating assets', als activa die in waarde stijgen. Hij stelt als voorbeeld dat een klant van een koeriersdienst die maandelijks voor f 1.500 afneemt een waarde vertegenwoordigt voor de organisatie van f 360.000, uitgaande van een levensduur van 10 jaar en de veronderstelling dat deze afnemer door middel van mond-tot-mond reclame één andere afnemer aanlevert. Iedere werknemer van de organisatie zou zich moeten realiseren wat de waarde is van een klant. Dit moet ook consequenties hebben voor het beloningssysteem van vertegenwoordigers, en voor bijvoorbeeld het aanstellingsbeleid van een organisatie. Iedereen in een organisatie zou

zichzelf moeten beschouwen als part-time marketeer¹⁷ en moet doordrongen zijn van de waarde van klanten. Als deze gedachte post vat, is het ondernemingsbeleid niet langer gericht op het hebben van veel klanten, maar op het vasthouden van de goede klanten. Het verzamelen van gegevens die voor een dergelijke analyse nodig zijn, zoals redenen van vertrek, is voor organisaties die direct marketing hanteren relatief eenvoudig. Zij zijn al gewend om regelmatig contact te hebben met de afnemers en beschikken over een database met gegevens op individueel niveau. Die stelt ze in staat om afnemers te volgen, te constateren dat het aantal interacties met bepaalde klanten verandert, en biedt de mogelijkheid om de betreffende klanten te traceren.

6 De klant en de relatie

De mate waarin een strategie, gericht op opbouw en onderhoud van relaties, slaagt in het realiseren van de doelstelling, wordt in feite bepaald door de klanten: zij bepalen uiteindelijk of er sprake is van een relatie of niet, zij zijn het die het gevoel van binding ervaren. McCort (1994) zegt hierover:

'Past operationalizations of a relational strategy have focused on the managerial elements of the strategy to the neglect of the consumer perceptions of the relationship. The heart of a relational strategy is a long-term, mutually beneficial commitment between organization and customer. As such, concern with those activities and expressions that engender commitment between parties is important'

In dit kader is ook het onderscheid tussen een goede relatie en een goede klant van belang.¹⁸ Beide begrippen behoeven namelijk niet synoniem te zijn. Een *goede klant* levert een relatief grote omzetbijdrage¹⁹ per tijdseenheid. Een *goede relatie* is een relatie die als zodanig door de klant wordt ervaren. Een klant kan een behoorlijk aandeel hebben in de verkopen van een organisatie, maar een betere binding hebben met een andere organisatie. De klant is dan wel 'goed' maar de relatie hoeft helemaal niet sterk te zijn. Evenzo kan een klant een sterke binding hebben met een organisatie, maar een betrekkelijk geringe bijdrage leveren aan de omzet. Een en ander is als

Tabel 1: Klant-relatie matrix

		kwaliteit klant	
		hoog	laag
aard relatie	sterk	1	2
	zwak	3	4

volgt onder te brengen in een 'klant-relatie matrix', waarin de beide schalen in een kruistabel met elkaar in verband worden gebracht. Het aantal te onderscheiden cellen is afhankelijk van de waarden die aan de beide dimensies worden toegekend. In het in tabel 1 gegeven voorbeeld zijn alleen de extremen benoemd, hetgeen leidt tot vier cellen.

Veelal wordt bij het beoordelen van de waarde van een klant uitsluitend gekeken naar de kwaliteitsdimensie, i.c. naar de mate waarin sprake is van een 'goede klant'. Zo beschrijven Woodside en Soni (1991) een studie waarin bestaande klanten in groepen worden geanalyseerd op basis van het geldbedrag van hun aankopen. Vervolgens worden de klanten ingedeeld in zeven categorieën, variërend van 'today's special customers' tot 'former customers' en 'new prospects'. Op basis van de verschillen tussen deze groepen wordt onder meer bepaald welke groepen meer of minder aandacht zouden moeten krijgen. Het hanteren van de klant-relatie matrix, waar behalve naar het geldbedrag dat de klant genereert ook naar de aard van de relatie wordt gekeken, kan voor het management tot andere beslissingen aanleiding geven. Dit geldt met name voor groep 2 en groep 3. Groep 2 bestaat uit klanten met wie een sterke relatie bestaat maar die niet kunnen worden gerekend tot de goede klanten. Deze klanten nemen bij de organisatie of de goedkope producten of diensten af, of de producten of diensten die slechts met een lage frequentie worden afgenomen; wat de specifieke situatie is kan worden afgeleid uit de database. Het vertrouwen in de organisatie is evenwel kennelijk aanwezig dus het beleid moet erop zijn gericht deze klanten op termijn te veranderen in goede klanten. Specifiek op deze groep klanten toegesneden cross-sell-activiteiten (waarbij respectievelijk de duurder en

de meer frequent af te nemen producten/diensten worden aangeboden) kunnen de omzetbijdrage op termijn positief beïnvloeden. Groep 3 bevat goede klanten met wie een zwakke relatie bestaat. Het is van belang de relatie met deze groep klanten te verstevigen, bijvoorbeeld door 'goede klanten'-programma's met speciale voordelen en spaarmogelijkheden. Hierbij zijn tevens combinaties met cross-sell-activiteiten denkbaar.

Inzicht in de sterkte van de relatie kan slechts in beperkte mate worden verkregen op basis van gegevens over het koopgedrag. In veel gevallen zal primair onderzoek nodig zijn om hierin inzicht te verkrijgen. Wel kan op basis van historische gegevens worden gezocht naar *codes* die een indicatie bieden. Dergelijke codes kunnen gebaseerd zijn op het koopgedrag, maar ook (en misschien zelfs beter) op variabelen die beschrijven in welke mate afnemers spontaan contact hebben gezocht met de aanbieder, de aard van het contact e.d. Het ontwikkelen van de 'emotional rating index' door Robeco, en het onlangs geïntroduceerde Direct Branding-concept²⁰ zijn eerste signalen van een dergelijke aanpak. Wetenschappelijk onderzoek op dit terrein is, voor zover bekend, niet voorhanden. Wel wordt in empirische studies getracht het verliezen van klanten te voorspellen.²¹

7 Opbouwen en onderhouden van directe relaties

Door Berry en Parasuraman (1991) is een model ontwikkeld dat drie manieren beschrijft om relaties op te bouwen en te onderhouden, elk gebaseerd op een specifiek soort binding: een financiële, een sociale en een structurele binding. Zij ontleen hun concepten aan de dienstenmarketing, maar deze zijn eveneens toepasbaar op markten van goederen. Van een *financiële* binding is sprake wanneer met name de prijs wordt gebruikt om meer transacties te genereren. Voorbeelden zijn kortingen, coupons, of extra voordelen voor trouwe klanten. Dergelijke maatregelen kunnen eenvoudig worden geïmiteerd, en zullen daardoor in beperkte mate leiden tot een langetermijn klantenbinding. De op een financiële binding gerichte activiteiten worden ook wel aangeduid met de termen 'frequency marketing' en 'retention marketing'. De *sociale* binding legt de nadruk op het contact met de klanten. Centraal staat hier de wens om inzicht te krijgen in wensen

en verlangens, om op basis daarvan aan de relatie een meer gepersonaliseerde invulling te geven. Voorbeelden hiervan zijn het openstellen van een 06-informatielijn, het regelmatig informeren naar ervaringen van de klanten met transacties en contacten met de organisatie (telefonisch of via een enquêteformulier), het bedanken voor een transactie of een geuite klacht, en het verzenden van informatie over bijvoorbeeld prijsveranderingen. Een *structurele* binding ontstaat wanneer diensten of producten worden aangeboden die voor de afnemers waarde vertegenwoordigen en die in deze vorm niet eenvoudig bij andere aanbieders kunnen worden verkregen. Een onderneming die op regelmatige basis onder de afnemers tevredenheidsonderzoek verricht, met als doel kwaliteits(na)zorg, en dus de resultaten van het onderzoek doorvertaalt naar produktspecificaties of de aard en aanpak van de dienstverlening, legt de nadruk op een structurele binding. In een dergelijke opzet heeft de sociale binding (die door de regelmatige communicatie wordt gevoed) als doel de structurele binding te versterken. Financiële acties zijn hier niet noodzakelijk. Berry en Parasuraman stellen dat deze binding de meest duurzame is, maar tegelijkertijd kostbaar en moeilijk te realiseren. De duurzaamheid geldt uiteraard zo lang men in staat is de concurrenten voor te blijven, of hoge overstapkosten te creëren.

Directe relaties ontstaan door regelmatige interactie tussen aanbieder en afnemer. Hierbij wordt gestreefd naar een zo sterk mogelijke binding. In markten waar de fysieke producten of de feitelijke diensten veel op elkaar lijken, en verschillen moeilijk zijn aan brengen, ligt het accent op de sociale en financiële binding. Communicatie en relatieprogramma's spelen dan een belangrijke rol.

Zoals eerder vermeld is het verband tussen tevredenheid en klantentrouw niet op iedere markt even sterk. Om vast te stellen welk type relatieprogramma voor een bepaalde produkt/marktcombinatie geschikt is, is het daarom van belang na te gaan in hoeverre afnemers zich binden. Jackson (1985) is voor business-to-business markten gekomen tot een typologie van twee klantensorten met daaraan gekoppeld aanbevelingen voor de invulling van de marketing activiteiten, die zij aanduidt met de termen transactiemarketing en relatiemarketing:

- de '*forever a share*' klant koopt meestal bij

meerdere aanbieders, en percipieert een laag risico van onjuistheid van de aankoop:

– de *'forever lost'* klant ervaart hoge switching costs en verandert dus niet eenvoudig van aanbieder. Maar als de klant voor een andere aanbieder kiest is deze afnemer voor de vorige aanbieder 'voorgoed verloren'.

Op consumentenmarkten is een parallel denkbaar met de mate waarin de afnemer betrokken is bij het produkt/de dienst of de leverancier.²² 'Forever a share' klanten zullen veelal een lage betrokkenheid hebben, 'forever lost' klanten een hoge betrokkenheid. Hiermee wordt overigens ook een verband met soorten produkten gelegd: de meeste lage-betrokkenheid aankopen hebben betrekking op laag geprijsde, niet-duurzame consumptiegoederen.²³ De 'forever a share' klant ervaart geen sterk gevoel van binding en kan beter worden benaderd met 'transactiemarketing', ofwel de instrumenten genoemd in het kader van de financiële binding.²⁴ Voor de 'forever lost' klanten is het zinvol te investeren in verdergaande relatieprogramma's. Zoals in paragraaf 6 is vermeld kunnen aan de in de database opgeslagen gegevens indicaties worden ontleend over de aard van de binding.

8 Kosten van relatiebeheer

Uiteraard spelen ook de kosten van relatiebeheer een rol bij de besluitvorming over het al dan niet invoeren van relatieprogramma's. Door Mergen (1994) worden deze kosten toegespitst op direct aan de database te relateren kostenfactoren zoals systeemontwikkeling, systeembeheer, het muteren van gegevens, ontdebellen van lijsten, alsmede op kosten van het verzenden van mailings. Zij bedragen ongeveer f 20 per adres per jaar. De kosten van relatieprogramma's, zoals klantenkaarten, relatiemagazines e.d., zijn hierin niet meegenomen.

Bij de afweging van het wel of niet investeren in een relatie, moet de te behalen marge niet worden berekend over de eerste transactie, maar over de totale, van een klant te verwachten inkomstenstroom (de lifetime value). Hierbij moeten voorspellingen worden gedaan over de duur van de relatie en de af te nemen produkten of diensten. Organisaties als Procter & Gamble en Philip Morris hanteren dit principe op geaggregeerd niveau; zij berekenen de contante waarde van de winstbijdrage die naar verwachting gedu-

rende de relatie (met respectievelijk jonge moeders en rokers) zal worden verdiend. Er zijn evenwel situaties denkbaar waarin de kosten van een relatieprogramma te hoog zijn. Dit zal bijvoorbeeld gelden bij de eerder genoemde lage-betrokkenheidsprodukten. In dergelijke gevallen kunnen geen dure instrumenten zoals klantenkaart of luxe mailings worden ingezet, en is het veelal ook niet haalbaar zelf een database aan te leggen en te onderhouden. Wel kan in een dergelijk geval worden overwogen of deze activiteiten in combinatie met andere produkten van dezelfde aanbieder kunnen worden verricht, of zelfs in samenwerking met andere (niet concurrerende) aanbieders.

9 Besluit

Ontwikkelingen aan de vraag- en aanbodzijde van de markt leiden ertoe dat de klant minder trouw is. Onderzoek toont aan dat een beleid dat primair gericht is op het vasthouden van klanten winstgevender is dan een beleid dat primair gericht is op het werven van nieuwe klanten. In het voorgaande is betoogd dat klanten moeten worden beschouwd als in waarde stijgende activa. Het verbeteren van de dienstverlening aan de klant moet niet worden beschouwd als een kostenpost, maar als een investering in een klant die meer winst oplevert dan alleen de marge op een eenmalige verkoop. De marketingstrategie moet niet worden gericht op het behalen van marktaandeel, maar op het vasthouden van de goede klanten door het creëren en bestendigen van klanttevredenheid, niet op het realiseren van veel transacties als zodanig, maar op het realiseren van zoveel mogelijk transacties binnen een lange-termijnrelatie. Het is daarbij minder relevant welk specifieke produkt of dienst de klant van de organisatie afneemt.

Het moet in de marketingstrategie dus gaan om het creëren en onderhouden van relaties; dit vereist kennis en begrip van de klant. Het moet gaan om het vasthouden van de goede klanten; dit vereist inzicht in de kwaliteit van de klanten en de aard van de binding tussen aanbieder en afnemer. Het aangaan van directe relaties, waarbij met behulp van directe communicatie gegevens worden verzameld op individueel niveau, biedt hiervoor het beste uitgangspunt. Het zijn dan ook de organisaties die direct marketing hanteren die bij uitstek de mogelijkheid hebben om aan de genoemde eisen te voldoen. Zij zijn gewend om

regelmatig contact te hebben met de afnemers en beschikken over een database met gegevens op individueel niveau. Zij bieden de (potentiële) afnemers de gelegenheid om met hen in contact te treden in geval van klachten, vragen om informatie e.d. Zij kunnen door analyse van de gegevens met betrekking tot respons, transacties, gevoerde gesprekken etc. inzicht krijgen in de wensen en verlangens, en indicaties verkrijgen omtrent de sterkte van de binding. Waar onvoldoende klantgegevens aanwezig zijn voor het uitstippelen van strategieën, zijn direct marketing organisaties beter dan andere organisaties in staat om, op basis van het bestaande contact met de klanten, deze aanvullende gegevens te verzamelen.

Direct marketing is gericht op het opbouwen en onderhouden van directe, structurele relaties met afnemers. Directe relaties ontstaan door regelmatige interactie tussen aanbieder en afnemer, waarbij wordt gestreefd naar een zo sterk mogelijke binding. Direct marketing levert de instrumenten om de binding te creëren en in stand te houden.

L I T E R A T U U R

- Aaker, D., (1990), 'Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly', *Sloan Management Review*, Summer 1990, 47-56.
- Ainslie, A. and L. Pitt, (1992), 'Customer Retention Analyses; An Application of Descriptive and Inferential Statistics in Database Marketing', *Journal of Direct Marketing*, 6 (Summer), 31-43.
- Anderson, E.W., C. Fornell and D.R. Lehmann, (1994), 'Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden', *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Berry, L.L. and A. Parasuraman, (1991), *Marketing Services, Competing Through Quality*, Free Press, New York.
- Bloemer, J.M.M., (1993), *Loyaliteit en tevredenheid. Een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumenten-tevredenheid*, Universitaire Pers, Maastricht.
- Bloemer, J.M.M., (1994), 'Merktrouw en merkwaardering', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, november, 642-648.
- Christopher, M., A.F. Payne and D. Ballantyne, (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Eilander, G. en R.M. van Kralingen, (1995), *Naar 2020; een tijdreis door trends en ontwikkelingen tussen nu en het jaar 2020*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Engelsen, B. den, en M. Kooijmans, (1994a), 'Merkenbouwen en -exploiteren op individueel niveau', *NieuwsTribune* 23, 30-31.
- Engelsen, B. den, en M. Kooijmans, (1994b), 'Merkenbouwen en -exploiteren op individueel niveau', *NieuwsTribune* 24, 23-25.
- Fornell, C., (1992), 'A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience', *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Franzen, G. en F.F.O. Holzhauser, (1990), *Het merk; merkartikel, differentiatie en reclame*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Gummesson, E., (1987), 'The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships', *Long Range Planning*, 20, 10-20.
- Gundlach, G.T. and P.E. Murphy, (1993), 'Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges', *Journal of Marketing*, vol. 57, nr. 4, 35-46.
- Hacker, T.W.F. en T.M.M. Verhallen, (1988), 'Het voorkomen van merkverwarring: adverteert u voor uw concurrent', *Tijdschrift voor Marketing*, december, 28-35.
- Hoekstra, J.C., (1993), *Direct Marketing*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Hoekstra, J.C., (1994), *Direct Marketing: van respons tot relatie*, oratie, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Hoekstra, J.C. en M.C. Raaijmakers, (1992), 'Definitie en plaatsbepaling van direct marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, maart, 16-23.
- Jackson, B.B., (1985), 'Build Customer Relationships that Last', *Harvard Business Review*, vol. 63, November/December, 120-128.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski, (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, nr. 2, 1-18.
- Leeflang, P.S.H., (1994), *Probleemgebied marketing I: analyse van de omgeving*, derde geheel herziene druk, Stenfert Kroese, Leiden.
- Leeflang, P.S.H. en P.A. Beukenkamp, (1981), *Probleemgebied marketing, een managementbenadering*, Stenfert Kroese, Leiden.
- McCort, J.D., (1994), 'A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations', *Journal of Direct Marketing*, 8 (Spring), 53-65.
- McKenna, R., (1991), 'Marketing is Everything', *Harvard Business Review*, January-February, 65-79.
- Mergen, N., (1994), 'Wat kost een adres op jaarbasis?', *Adfodirect*, juli, 26-28.
- Molenaar, C.N.A., (1993), *Interactieve marketing; het einde van de massamarketing*, De Management Bibliotheek, Amsterdam/Brussel.
- Peelen, E., (1989), *Relaties tussen consument en aanbieder*;

een basis voor herhalingsaankopen, dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Peters, T.J., (1988), *Thriving on Chaos*, McMillan Publishing Company, New York.
- Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, (1990), 'Zero Defections: Quality Comes to Services', *Harvard Business Review*, 68 (September/October), 105-111.
- Reurekas, A.H., (1994), *Doelgroepbenadering door middel van de inzet van verschillende directe communicatiemiddelen*, afstudeerscriptie, Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Ruyter, J.C. de, (1994), *Het (v)oordeel van de ontvreden klant*, LEMMA, Utrecht.
- Schijns, J.M.C., (1994), 'Nieuwe impulsen voor relatiemarketing', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober, 61-66.
- Schultz, D.E., (1994), 'Driving Integration is what IT is All About', *Marketing News*, vol. 28, nr. 21, 12.
- Schultz, D.E., S.I. Tannenbaum and R.F. Lauterborn, (1994), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, Ill.
- Webster, F., (1992), 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing* vol. 56, October, 1-17.
- Wittink, D.R., (1994), *Effektiviteit en Efficiency in Marketing*, oratie, Research Report, Graduate School / Research Institute of Systems, Organisations and Management, Rijksuniversiteit Groningen.
- Wittink, D.R. en P.S.H. Leeflang, (1995), 'Marketing in ontwikkeling', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, juni, 387-399.
- Woodside, A.G. and P.K. Soni, (1991), 'Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing', *Journal of Direct Marketing*, 5 (Spring), 6-19.

NOTEN

- 1 Zie bijvoorbeeld Kohli en Jaworski 1990, Webster 1992.
- 2 Zie bijvoorbeeld Christopher et al. 1991, Schijns 1994.
- 3 Hoekstra en Raaijmakers 1992.
- 4 Gebaseerd op Peelen, 1989.
- 5 Zie bijvoorbeeld Molenaar 1993.
- 6 Eilander en Van Kralingen, 1995.
- 7 Aaker 1990.
- 8 Franzen en Holzhauser 1990, Bloemer 1993 en 1994.
- 9 Hacker en Verhallen 1988, McKenna 1991.
- 10 Schultz 1994.
- 11 Zie ook Schultz et al. 1994.
- 12 Leeflang en Beukenkamp 1981, blz. 417.
- 13 Zie bijvoorbeeld De Ruyter 1994, Wittink 1994.
- 14 Peelen 1989.
- 15 Anderson et al. 1994.
- 16 Reichheld en Sasser 1990.
- 17 Gummesson 1987.
- 18 Hoekstra 1993, blz. 81.
- 19 De winstbijdrage die een klant levert is een meer relevante maatstaf dan de omzetbijdrage. Het is evenwel vaak moeilijk om kosten naar afzonderlijke klanten te alloceren.
- 20 Den Engels en Kooijmans 1994a en 1994b.
- 21 Zie bijvoorbeeld Ainslie en Pitt 1992.
- 22 Zie ook Bloemer (1993), die naast betrokkenheid ook commitment en elaboratie als voorwaarden voor klantentrouw noemt.
- 23 Leeflang 1994, blz. 162.
- 24 Instrumenten als een spaarprogramma of 'kortingen voor trouwe klanten' kunnen ertoe leiden dat de afnemer hogere switching costs gaat ervaren. De afnemer krijgt daarmee kenmerken van de 'forever lost' klant. Het is echter niet waarschijnlijk dat een dergelijke afnemer, wanneer voor een andere aanbieder wordt gekozen, ook 'voorgoed verloren' is.