



PIM Marketing & ICT Trendrapport 2004

Egbert Jan van Bel

€ 45,-

PIM Marketing & ICT Trendrapport 2004

Egbert Jan van Bel

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Trends?

Die zijn toch zo oud als de weg naar Rome? 4

Trend 1

Loyalty versus retentie 8

Trend 2

Segment versus event 15

Trend 3

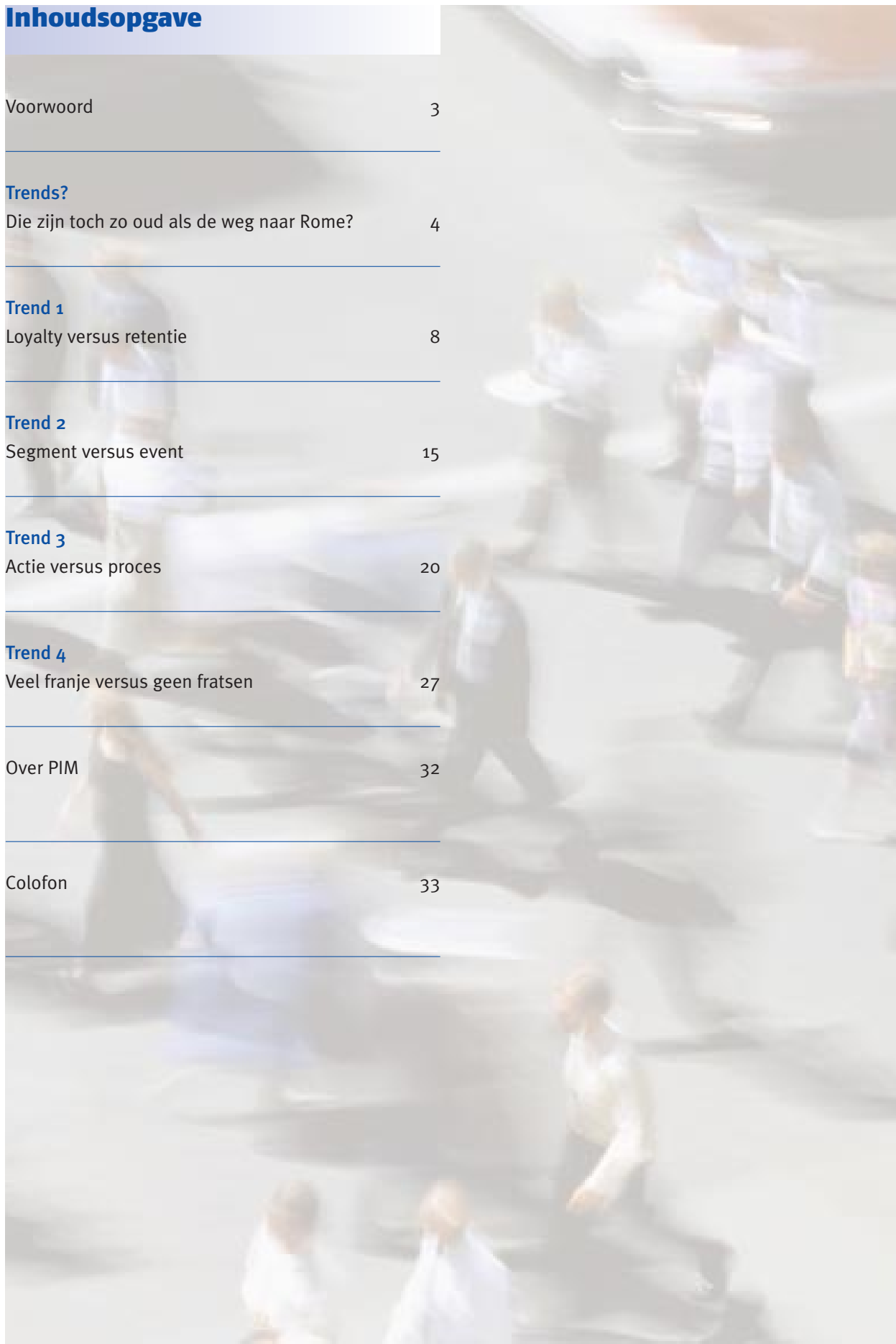
Actie versus proces 20

Trend 4

Veel franje versus geen fratsen 27

Over PIM 32

Colofon 33



Voorwoord

Dit rapport beschrijft, geheel in de visie en missie van haar uitgeefster, het Platform voor Innovatie in Marketing (PIM), de marketingtrends in relatie tot ICT. Wat is nieuw, wat is anders, waar dienen we rekening mee te houden. En dan niet over drie, vijf of tien jaar, maar over vijf weken, 2004.

Trends die reeds begonnen zijn, trends die van belang worden. Maar vanuit marketing. En zoals u weet is het woord marketing een samenvoeging van 'market' en 'getting'. Het verkrijgen van de markt. Dus resultaatgericht. Met de rol van ICT om succesvol de markt te kunnen getten...

De diverse trends kunnen vooral opgevat worden als aandachtspunten voor 2004 in marketing en ICT. U zult opmerken dat het geen op zichzelf staande bewegingen zijn maar dat de diverse beschreven trends nauw samenhangen.

Het is niet de bedoeling geweest om alle marketingtrends uit den treuren neer te schrijven. Wel hebben we de meest opvallende ontwikkelingen uitgelicht. Egbert Jan van Bel heeft een rapport geschreven dat open staat voor discussie, voor interactie. Dat kan nu. Maar ook volgend jaar zullen we tijdens onze vaste maandelijkse bijeenkomsten voldoende ruimte hebben om de beschreven trends en ontwikkelingen en de auteur daarvan aan de tand te voelen.

Voor nu wens ik u veel leesplezier en moge het rapport bijdragen aan een verdere ontwikkeling van uw marketingfocus voor 2004. Een bijdrage die we als 'Platform voor Innovatie in Marketing' graag leveren!

Drs Hans Molenaar
Voorzitter Platform Innovatie in Marketing

Trend (Eng), m. (-s), 1. alg. richtlijn waarin iets zich ontwikkelt; - 2. neiging, tendentie; - soms ook mode (verschijnsel)

Van Dale

Trends? Die zijn toch al zou oud als de weg naar Rome?

Niemand kan de toekomst voorspellen. De meeste bedrijven baseren hun toekomst op de extrapolatie van bestaande trends, waardoor elke discontinuïteit kan leiden tot verkeerde plannen en inschattingen. Het is een sterk argument om trends te volgen op niet te lange termijn. Volg de trends die reeds begonnen zijn, trends die van belang worden.

Trends... Sommige trends gaan al jaren mee. En zullen nog jaren meegaan. Wat hebben we er aan op de afzienbare termijn? Welke trends zijn van belang voor 2004? We kunnen jaren vooruit kijken, en op den duur krijgen we gelijk als we de tijd hebben.

We leven vandaag en denken aan morgen. Daarop heb ik dit trendrapport gebaseerd. We houden de voorspellingen 'dicht bij de deur'.

Aan trends als:

- consumenten worden kritischer;
- de klant gaat dicteren, zit in de driver's seat;
- klanten tonen 'convenience' gedrag;
- er is een rationalisatie van koopgedrag;
- Internet is dé aankoopplaats;
- globalisering;
- de consument wordt steeds mobieler;
- de kloof tussen de haves en de havenots wordt groter;
- de mediaconsumptie groeit sterk;

hebben we een beetje maling.

U kent ze wel, de powerpoint sheets die u in flitsend tempo voorbyschieten met deze bovenstaande kreten. Natuurlijk zijn ze op de lange termijn van belang maar het zijn nogal 'container-trends' geworden. Er kunnen geen concrete conclusies op de korte termijn aan verbonden worden.

Een trend is de groei aan eenpersoonshuishoudens, van later trouwen en kinderen krijgen, de vergrijzing van babyboomers, maar ook van eerder stoppen of langer doorwerken, van gezonder en prettiger leven. Die ontwikkeling houdt niet op. Nog niet zo lang geleden was je een oude man met 45 jaar, nu ga je op adventure-holidays op je 55ste.

Donald Quackernaeck (cultureel antropoloog en bedrijfsadviseur in trends)

Consumenten worden kritischer, zeker. Voor bepaalde bevolkingsgroepen zal dat opgeld doen. Maar we zijn en blijven kuddedieren, hoe kritisch we ons soms ook tonen, 'we follow the leader' en gummen de kritische kanttekeningen net zo snel uit als ze opgeschreven zijn.

Of globalisering. Ja, we kunnen verder kijken dan de landsgrenzen, het is eenvoudiger geworden met de vrijere landenverdragen en Internet om gemakkelijk reizen te boeken, of boeken en cd's te bestellen. Ik doe dat ook. Ik koop meer dan vroeger. Maar oh oh oh, wat is het toch leuk om samen met mijn zoon van vijf tuinboeken te kopen in de mooie boekenwinkel aan het Amsterdamse Koningsplein. Om daarna een ijsje te halen. Kom daar maar eens om, met Internet. Jules Deelder zei al eens; "Dat Internet is wel leuk, maar je moet er wat te zuipen bij hebben...".

Rationalisatie van aankoopgedrag... Als er nu één soort op de aarde is die totaal NIET rationeel handelt, dan is het de mens wel. De Homo Sapiens. De denkende mens. Mensen denken slim, maar handelen dom. In de zakelijke markt (b-to-b zo u wilt) kan ik me nog voorstellen dat er enigszins gerekend en gesteggeld wordt over aankopen. Maar toch roepen velen onder ons: handel is een kwestie van gunnen. En gunnen is geen ratio. Er is geen ratio, het blijft een kwestie van het ego van de aankoper en het imago van de verkoper. En daartussen zit dan hun intermenselijke relatie.

Trendrapport als discussiestuk

De platgetreden trends die ik noem zijn containerbegrippen geworden. Ze gaan jaren mee 'als kreet'. Dit rapport gaat uit van de trends waarin u vandaag gaat zaaien en morgen gaat oogsten. Ik kijk dichtbij, zonder verreijkijker of glazen bol. Ik daag u uit met mij in discussie te gaan over de trends voor 2004. Trends die overigens niet beginnen, gelijk na de nieuwjaarsborrel op 1 januari 2004. Maar wel trends die in 2004 een extra gewicht krijgen in ondernemingen, die belangrijk zijn en serieus mogen worden genomen.

Nu wil ik niet alle 'trends van de vlakke grond' ridiculiseren of wegwimpelen. Maar ik wil af van de standaardaannames, van de platgetreden paden. Bovendien, iedere trend heeft wel een tegen-trend waardoor er feitelijk geen sprake is van een trendontwikkeling. Neem nu mediaconsumptie. Er wordt vaak beweerd 'de mediaconsumptie is enorm toegenomen'. Maar het is niet de consumptie, maar het aantal media is toegenomen. TV, Internet, allerlei elektronische apparaatjes... De consument ziet meer media, en dus meer nieuws en berichtgeving. Ook de commerciële boodschappen zijn enorm in aantal gegroeid. In 1970 gemiddeld 500, nu zijn dat er ongeveer 5.000. En dat zijn niet alleen commercials en advertenties, maar ook billboards, spam via email, merken op kleding, de logo's die overal en nergens in het zicht staan, enzovoort.

Er is dan ook een tegen-trend te bespeuren. We zouden horendol van de boodschappen worden als we niet een filter ontwikkelen om de boodschappen die in een bepaalde mate commercieel en ongewenst zijn te vermijden. Ons eigen mentale spam-filter. Onze dagelijkse consumptie aan media en commerciële boodschappen, lijkt op een grote grijze brei. Wat er uit springt, door creativiteit, uniciteit en / of kwaliteit, wordt opgemerkt. De rest wordt niet gezien. U hoort vijf commercials in de auto voordat het nieuws begint, kunt u ze allemaal nog herinneren na het nieuws? Vast niet. Toch, en daar kom ik zeker nog op terug in dit rapport, ligt daar een taak voor de makers van opvallende communicatie. Stopping Power noemt de reclamemaker dat. Vaak eerder een toevalstreffer dan gepland...

Maar vandaag de dag praten we over 'accountability'. Over concreet resultaat en geld verdienen. Zaken als gutfeeling en creatieve trucjes werken niet meer. Ze leiden niet tot direct resultaat.

“Wij spenderen honderd miljard euro om onze producten te maken en nog eens honderd miljard euro om ze te verkopen. Dat is waanzinnig. Wij lijken vast te zitten in een verouderd model. Van ons reclame- en promotiebeleid is niet 50% weggegooid geld, zoals mijn voorgangers beweerden, maar waarschijnlijk 90%.

Unilever topman Niall Fitzgerald (The New York Times, juni 2002)

Marketing is gemakkelijk, mits...

De reclamewereld zit niet voor niets in de hoek waar de hardste klappen vallen. Leuke creatieve hoogstandjes en gedraai om merken is even niet meer van ‘nu’. We hebben deals nodig. Maar voor veel ondernemingen is dat moeilijk te realiseren. Na jaren lang over het merk te hebben nagedacht is het lastig om vandaag de dag, binnen een kort tijdsbestek, ineens de klant centraal te zetten. Vele marketeers zijn de laatste jaren geïsoleerd van de werkelijke wensen van de consument, van hun klant. Jammer. André Platteel (o.m. auteur van Symbol Soup) zegt:

“Having discovered that their unambiguous concepts are losing their charm, brand managers are now exploring other avenues. Brands are becoming more human, more everyday, brand promises are being treated with irony, image is being cast aside and consumers are being offered a choice.”

Het ‘ironie’-denken hierin spreekt mij persoonlijk zeer aan. Denk vanuit de realiteit en de nuchterheid dat niemand de wijsheid in pacht heeft. Het gaat om een deal met elkaar.

Volgens Platteel schakelen veel marketeers gewoonweg hun klanten uit. De realiteit wordt gevat in gefixeerde uitgangspunten. Waarom? Omdat het moeilijk is om de echte wensen van de consument te absorberen. Waardoor het onmogelijk wordt om te verleiden, om wederzijds een genegenheid te tonen en het onmogelijk wordt een consument tot actie aan te zetten.

Kijk eens hoe succesvolle ondernemingen het doen. Het klantdenken staat niet in een Word-document maar zit in de hoofden van de managers. Eén van de geslaagde voorbeelden van hoe een bedrijf enerzijds een sterk merk kan bouwen vanuit communicatie en anderzijds heel direct marketing-gericht klanten kan maken en houden, is de Rabobank. Zij weten (communicatie) thematiek en branding geslaagd te combineren met direct marketing. Ze verdienen daar op dit moment erg veel geld mee en zijn één van de succesvolste banken ter wereld. Maar daar is een instelling voor nodig.

Merken worden steeds meer gerelativeerd en moet zich niet arrogant maar juist gelijkwaardig opstellen. Je mag jezelf als merk dus best kwetsbaar opstellen. Dat is de sleutel tot het zeggen van heel veel andere dingen...

Ruud Polman, hoofd communicatie retail Rabobank (Adformatie, oktober 2003)

Marketing is geen moeilijk vak, mits het vanuit realiteit en uniciteit benaderd wordt. Dus de echte dingen doen. Authentiek zijn. Cees van Riel (Erasmus Universiteit) zegt daarover: “Consumenten, burgers, hebben een goed instinct of ondernemingen authentiek zijn of dat zij een beeld willen ophangen dat ze niet echt kunnen of willen zijn”. Ik ben bang dat hij gelijk heeft. Onzin vertellen heeft weinig zin (meer).

Marketing gaat dus om het winnen van klanten, die bij u gaan besteden. Daaraan liggen twee oorzaken ten grondslag :

- de economische factor: koopkracht – bepaald door (vrij besteedbaar) inkomen en vermogen;
- de psychologische factor: consumentenvertrouwen, bepaald door het vertrouwen in de huidige en toekomstige economisch-politieke situatie en de eigen financiële situatie.

Dit zijn goed definieerbare elementen voor uw marketingplanning. Niks gutfeeling. Wil je met enig inzicht vooruitblikken, dan is het verstandig vanuit verschillende invalshoeken naar bepaalde huidige ontwikkelingen te kijken. Gutfeeling zegt mij niet zo veel. Naast ‘angst’ staat dit op de harde tweede plaats van slechte raadgevers.

Niemand kan de toekomst voorspellen. Maar als het toch moet, dan is er een bruikbaar truukje volgens Sander Wieringa. We kijken gewoon hoe het in het nabije verleden ging en wat er op dit moment gebeurt en we voorspellen dat dit allemaal nog een beetje erger wordt.

Dat is overigens al heel wat: je moet er de capaciteit voor hebben om goed waar te nemen wat zich nu voordoet. Dat is lang niet iedereen gegeven; veel ondernemers hebben nauwelijks in de gaten wat er om hen heen gebeurt en welke trends er opduiken. Maar het doortrekken van actuele trends is een riskante manier van voorspellen. Je mag het heden niet onafgebroken extrapoleren. We leven in een tijdperk van discontinuïteit, dat wil zeggen dat ontwikkelingen plotseling worden afgebroken en er hele nieuwe fenomenen over de samenleving neerdalen. Trends kunnen breken, trends kunnen opzij worden geschoven door tegentrends.

Discontinuïteiten zijn de gevaarlijkste ontwikkelingen voor het bedrijfsleven. Vrijwel alle ondernemingen worden er door verrast, omdat bijna niemand ze ziet aankomen. Ze zijn vooral gevaarlijk omdat de meeste bedrijven hun toekomst baseren op trend-extrapolatie, waardoor ze - in het geval van een discontinuïteit - de verkeerde producten, plannen en investeringen hebben. Met alle dramatische gevolgen van dien.

Het is een sterk argument om trends te volgen op niet al te lange termijn. Te ver kijken, en dus te ver weg plannen, leidt tot starheid en gevaar voor discontinuïteit.

Trend 1

Loyalty versus Retentie

In vele marketingplannen voor volgend jaar worden de zachte loyaliteitselementen vervangen door harde argumenten om klanten te behouden. Het jaar 2004 wordt economisch gezien geen jubeljaar, en daarom zullen de retentionele argumenten luid en duidelijk aan klanten gecommuniceerd worden ten koste van de loyalty-programma's.

Zijn wij over het algemeen genomen wel een loyale soort? Velen beloven elkaar eeuwige trouw, maar 1 op de 3 stellen levert hun ringen in, over de kwaliteit van de relatie van de samenblijvers nog maar te zwijgen. Ieder van ons heeft wel een voorbeeld van een geschonden vriendschap. Ieder van ons heeft zelf wel minder loyale dingen gedaan. Jarenlange relaties worden soms om een paar centen geëlimineerd... Zowel zakelijk, als privé.

Weinig relaties zijn heden ten dage gebouwd op de 'klassieke' waarden als intellect, mores, karakter... De belangrijkste kenmerken van de relaties van deze tijd zijn economisch en esthetisch. Het gaat om geld, en de vorm. In onze huidige Westerse samenleving bestaat de tendens om alles en iedereen te bekijken en te beoordelen vanuit economisch en esthetisch perspectief: niet meer de waarheid of de objectieve waarde vormen het criterium voor het oordeel, maar de subjectieve smaak. De vraag betreft minder en minder de degelijkheid of kwaliteit, maar meer en meer de aantrekkelijkheid: 'spreekt het aan?', 'klikt het?'. Wat telt, zijn zowel economische als esthetische kwaliteit. Relaties stoelen steeds vaker op het 'bij elkaar in de smaak vallen'. Ook de 'look' en de 'lifestyle' worden een belangrijk, zo niet overheersend visitekaartje. Vandaar dat er zoveel belang gehecht wordt aan de 'esthetische opsmuk' van het 'zintuiglijk' lichaam.

De duurzaamheid van de vriendschappelijke relatie heeft vaker een economische grondslag. Het is 'een deal', wat hebben wij aan elkaar.

Waarom zegt een bedrijf niet eens een keer, we hoeven niets van u te weten maar u mag ons alles vragen. Altijd. Dan weet je tenminste wat voor vragen er leven in de markt! Je weet niet half wat je dan te weten komt. Zet NU een advertentie in de krant met een telefoonnummer en laat mensen vragen. Schrijf ze op en lees ze meermaals aandachtig door. Voor een tiende van de kosten van een marktonderzoek heb je een superbeeld van wat er leeft en speelt in jouw markt.

PS: Vergeet niet te antwoorden op de vragen... Anders krijg je daar weer vragen over.

Nu wil ik geen zwart beeld scheppen van de mensheid. Wel een realistisch beeld. Loyaliteit heeft te maken met een tamelijk onvoorwaardelijke instandhouding van een relatie. For better and for worse. Loyaliteit is iets wederzijds. Customer loyalty bij een klant-leverancier relatie is natuurlijk wel wat anders dan de loyaliteit tussen vrienden en familie. Maar de grondslag tot duurzaamheid en wederzijds respect en vertrouwen is gelijk. En die grondslag is betrekkelijk glad.

Loyaliteit zien we in de zakelijke wereld vaak terugkomen als Customer Loyalty. Klantentrouw. Daaruit worden dan weer Customer Loyalty Programs gedestilleerd, vaak betreft het hier dan geneuzel met klantenkaarten en spaarpunten. Eenzijdig en leverancier-gestuurd. Nog steeds groeit dit soort programma's in aantal, en daarmee ook de mislukkingen. Geef een klant waar deze om vraagt, geef ze geen puntjes...

Over loyaliteit

De Van Dale omschrijft 'loyaliteit' als oprechtheid, eerlijkheid. Maar ook 'trouw zijn aan'. Trouw wordt uitgelegd als een (redelijk) onvoorwaardelijke en duurzame, wederzijdse band.

Maar zijn we niet een volkje dat het met trouw niet zo nauw neemt. Net zoals in de privé-relaties zien we de trend dat het ook bij zakelijke relaties steeds vaker draait om economische en esthetische voorwaarden. Ook hier vervagen de traditionele waarden. Het is natuurlijk al vele jaren zo dat wij niet meer per sé de verzekeringen onderbrengen daar waar onze ouders het ook deden. Maar met de snelheid van het uitkomen van merken komt ook de snelheid van switchen tussen stijlen en vormen in vele productcategorieën. In de mode zien we dat al lang, maar ook in de automotive en reiswereld zien we de zeer snelle switch-trend terug. Nieuwe merken zien dan ook kans om sneller dan voorheen markten te penetreren. Je zou bijna durven stellen dat het bouwen van een imago rond je merk er niet (meer) toe doet, maar wel snel reageren of zelfs vooruitlopen op trends. 'Shapen' is dan een begrip dat steeds vaker gehoord wordt. Vorm (shape) je eigen markt. Soms gaat dat goed, zoals de autootjes van Smart. Soms gaat dat fout, zoals Grolsch met het biermerk Zinniz.



FCUK (French Connection) wist in korte tijd een marktaandeel te bereiken met een creatieve en opvallende marketingaanpak

Het gaat vaker fout dan goed. Maar zij die slagen zijn wel de bedrijven die reageren op ontwikkelingen in de markt en bij de klant. De succesvolle ondernemingen houden zich niet alleen met imago bezig. Merken zullen 'boterzacht' blijken als ze alleen maar met het opbouwen van hun imago bezig zijn en zich niet richten op het investeren in het opbouwen van een relatie met hun klanten. De investering moet leiden tot een goede interactie en informatieuitwisseling met klanten. Pas dan bestaat er de mogelijkheid om tot zinvolle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten te komen. Pas dan kan er sprake zijn van een vorm van loyaliteit waarbij directe economische principes niet gelijk voorin lopen. De Rabobank heeft dit jaar, in 2003, wel heel veel harten gestolen met haar GeneratieHypotheek. Ergens binnen het hoofdkantoor te Eindhoven moet iemand geluisterd hebben naar de hartekreet dat jongeren geen huizen meer kunnen kopen omdat ze het geld er voor niet kunnen lenen. Weten dat een organisatie durft te investeren in zaken die jou kunnen dienen, geeft hoop en vertrouwen. Dan wil je je wel meer binden aan een dergelijke organisatie. Maar is dat loyalty? Tot op zekere hoogte... Rabobank vindt meerdere nieuwe varianten uit op het thema hypotheek, onlangs werd de 'doorstroomhypotheek' compleet met garanties bij ziekte, werkloosheid... gelanceerd door te 'luisteren' naar de markt.

U zult verbijsterd zijn over uw eigen zakelijke ontrouw! En dat ondanks airmiles, bonuskaarten, freebees, trouwe klantenkorting, skyboxen en het dure evenement dat uw leverancier zojuist voor u heeft georganiseerd. U klopt hem op de schouder en zegt 'dat was fantastisch!'. Ondertussen blijft u uit tactische en strategische overwegingen zaken met de concurrent doen. Want het is onverstandig om uw zakelijke lot aan één leverancier te toevoegen.

M. Hoetmer, directeur SalesQuest

Over retentie

Volgens dezelfde Van Dale betekent retentie letterlijk: 'het niet teruggeven van een zaak waarover men beschikt aan de eigenaar'. Het betreft hier een juridische term. Er zijn ook medische definities...

In termen van marketing gaan we uit van de leverancier, deze wil feitelijk de klant niet teruggeven, maar behouden. Het Engelse 'to retent' betekent gewoon 'behouden'. Customer retention is dan ook: klantbehoud.

Vanuit de definitie van retentie, zien we dat enkele voorbeelden die ik in de vorige alinea's heb gegeven, eerder een retentie (behoud) karakter hebben, dan een loyalty (trouw) karakter. We noemen het wel 'trouw' maar het is gewoon 'ik wil je geld'.

We halen dus de begrippen loyalty en retentie door elkaar.

Retentie is heel wat anders dan loyalty. Retentie gaat niet uit van de principes van (klanten-)trouw maar zorgt er voor dat het bedrijf haar klanten behoudt, en geeft daarvoor argumenten. En maakt deze ook waar. Dat kan van alles zijn, een lagere prijs, een hogere service, een betere kwaliteit, snellere levering, hoge inruilwaarde enzovoort. Retentie gaat churn tegen. En churn is het percentage verloren klanten ten opzichte van het totaal aantal klanten.

What is churn, and what is its significance?

Churn is the rate at which clients disconnect or are deactivated from their wireless service, and can be voluntary or involuntary (due to non-payment). The churn metric is reached by taking the number of clients deactivated, and dividing that by the average number of clients on the network. Churn is expressed as a monthly percentage for a given measurement period.

A low churn rate reflects clients' satisfaction with their current service provider and that carrier's ability to attract quality customers. High churn is costly to a carrier because it signifies lost investment from acquiring a client, lost future revenue from that client, and increased investment to acquire a new client to replace the lost client.

Telecom Brief 2003

Loyalty versus Retentie

Loyalty heeft te maken met betrokkenheid, letterlijk betekent het trouw. Customer loyalty betekent trouw zijn aan jouw leverancier. Retentie: betekent letterlijk: vasthouden, behouden... In marketing-termen: van een eenmalige klant een vaste klant maken, een klant opnieuw en opnieuw laten kopen.

Loyaliteit is het gevoel van binding aan of affectie voor de mensen, producten of diensten van een bedrijf. Maar wat zegt loyaliteit volgens deze definitie over toekomstig gedrag? Feitelijk helemaal niets. Resultaten behaald uit het verleden gaan bij loyalty niet op in de toekomst.

Loyaliteit is de intentie van de klant om, na evaluatie van een bepaalde dienst, in de toekomst van dezelfde dienst gebruik te blijven maken. Loyaliteit is een attitude, dus:

- niet objectief meetbaar;
- een onbetrouwbare voorspeller van klantgedrag.

Gaan we uit van het gedrag in het verleden of van het verwachte gedrag in de toekomst? Ofwel: moeten we klanten belonen die de afgelopen jaren heel trouw zijn geweest, of belonen we klanten waarvan we in de toekomst veel verwachten?

En 'trouw zijn aan' is ook nog eens relatief te beschouwen. Want, is er een verschil tussen 'ware trouw' en 'routineuze trouw' (herhalingsaankopen)?

Zijn tevreden klanten trouw?

Uit de praktijk blijkt dat 10 tot 15% van de (zeer) tevreden klanten niet trouw is.*

Klagen trouwe klanten minder?

Klanten klagen niet, ze gaan weg. Uit onderzoek blijkt juist dat klanten die niet klagen, 10 tot 30% minder trouw zijn dan klanten die wel klagen;*

Trouwe klanten zijn waarschijnlijk eerder geneigd om te klagen, omdat zij meer betrokken zijn bij product of dienst en zij klagen de moeite waard achten, in de verwachting dat hun klacht naar tevredenheid wordt opgelost.

**Trouw is hier gedefinieerd als de intentie tot een herhalingsaankoop.*

De trend dat retentieprogramma's steeds meer de typische loyalty-insteek van bedrijven vervangen, heeft te maken met:

- het concrete aspect van definiëren en uitvoeren van retentieprogramma's;
- de meetbaarheid;
- het resultaat in relatie tot winst.

	Loyalty	Retentie
Interpretatie	Ruimte voor verschillende interpretaties	Gelijklopend geïnterpreteerd
Psychologie	Gevoel of intentie	Gedrag
Meetbaar	Niet eenduidig meetbaar	Wel eenduidig meetbaar
Geld	Geen directe relatie tot winst	Wel directe relatie tot winst

Daarnaast zijn retentieprogramma's over het algemeen kostenvriendelijker uit te voeren dan loyalty-programma's. Loyalty, vaak in relatie gebracht met Customer Relationship Management, vergt hoge investeringen in ICT en opvoeden van de organisatie

CRM

Over CRM wordt veel gezegd en geschreven. Met name in negatieve zin. Wat is nu precies CRM. CRM staat voor Customer Relationship Management. Letterlijk vertaald betekent dit het 'organiseren van de band met de klant'. Niet meer en niet minder.

CRM is a business strategy to select (create) and manage (keep, maintain or develop) customers to optimize long-term value. CRM requires a customer-centric business philosophy and culture to support effective marketing, sales and service processes. CRM applications can enable effective customer relation management, provided that an enterprise has the right leadership, strategy and culture.

www.crmguru.com

Maar dat is tegelijkertijd het moeilijkste wat er is. Omdat vele onderdelen en medewerkers van een organisatie daarmee te maken hebben. 70% van de CRM implementaties mislukt. Volgens psycholoog G. Willenborg, die aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) onderzoek heeft gedaan naar de loyaliteit van consumenten denken bedrijven te gemakkelijk over relatiemarketing. Dat vindt de psycholoog. Willenborg deed zijn promotieonderzoek naar het fenomeen relatiemarketing. Dit houdt in dat bedrijven hun klanten proberen vast te houden door een vaste en trouwe relatie met hen aan te gaan. Volgens de psycholoog heeft het echter weinig zin om marketingplannen uit te denken waardoor consumenten trouw blijven aan een bepaald product of een bepaalde dienst. 'Mensen zijn al steeds minder trouw in belangrijke relaties als die met hun levenspartner of hun werkgever', aldus Willenborg. 'Dus laat staan dat ze commercieel gezien trouw zijn, als er ook nog geld bij komt kijken.' Volgens de psycholoog denken bedrijven te gemakkelijk over de omgang met klanten. 'Ze bepalen dat ze relaties moeten aangaan met klanten en staan er niet bij stil dat die klanten wel mee moeten doen.'

Philip Kotler zegt in een interview met hem en Adformatie in oktober 2003, dat “CRM verschrikkelijk effectief kan zijn als het op de juiste manier wordt gebruikt. Maar te vaak wordt CRM binnengehaald voordat het bedrijf een echte consumentencultuur heeft omarmd”.

Een CRM programma is voor 45% afhankelijk van het juiste leiderschap, 40% van de implementatie van het projectmanagement en 15% van de techniek.

Edmund Thompson, Gartner Group

Wat is die consumentencultuur dan? Als we afgaan op de bredere trends als de kritisch wordende goed geïnformeerde assertieve consument, dan is dat openheid, en het geven van goede argumenten om klant te worden en te blijven. De ICT systemen zoals (marketing-) databases en analysetools dienen dan niet gebruikt te worden om allerlei loyalty-dingen naar klanten te doen, maar om te weten te komen wat de aankoop- en aanblijfredenen van consumenten zijn. Het antwoord op de simpele vraag: wat moet ik doen om u tevreden te maken, en te houden. De consumentencultuur heeft dan veel te maken met een klantgerichte en ondernemende instelling van een bedrijf.

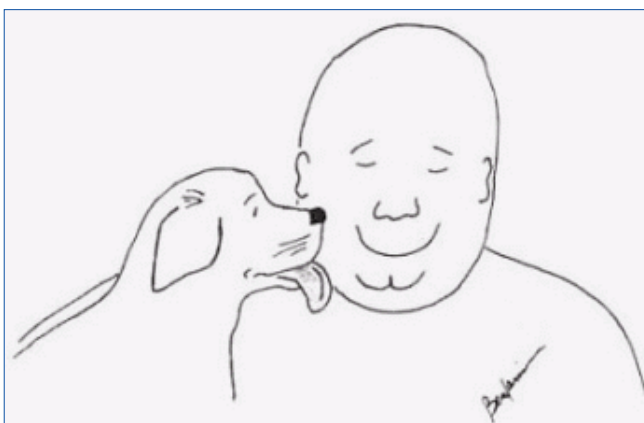
Zorgen dat een klant blijft, in tevredenheid, kan enkel door een retentiestrategie. Dat is altijd weten waarom een klant tevreden gehouden kan worden op basis van klantgerichte argumenten. Argumenten die hard te maken zijn naar de klant toe. Geen verhaaltjes over ‘wij houden van u’, maar beloftes waarmaken waarop de klant zit te wachten. In een tijd als deze, waarin we extra moeten letten op de kleintjes en de euro’s nog eens goed om moeten draaien alvorens ze te investeren, is het zaak geworden om op basis van harde argumenten deals met klanten te maken. Of u nu in de retail zit of bij een bank werkt, het gaat om een wederzijdse afspraak tussen u en uw klanten. Juist daarom zie ik dat retentie-attitude en -programma’s zullen toenemen in 2004, ten koste van loyalty en CRM programma’s. Er zal meer en directer gecommuniceerd gaan worden om duidelijk te maken welke deal men met de klant wil maken.

Op steeds meer plekken dringt de commercie zich aan ons op. Het merk is daarbij de onmisbare drager van de boodschap. Het einde lijkt daarbij zoek. De aanwezigheid van het merk neemt vooral toe op plekken die voorheen merkloos waren. Ondertussen maakt het merktenken steeds meer deel uit van het leven. Maar hoe harder de merkencampagnes worden, hoe kleiner ook het effect ervan. Steeds vaker klinkt de aanklacht tegen bedrijven die ons dingen willen verkopen die wij helemaal niet hebben willen. De consument weet heel goed wat hij of zij wil en laat zich steeds minder makkelijk verleiden. We beginnen zo langzamerhand merkenmoe te worden. Als het economisch tegenzit, ontbreekt het ons aan energie om uit te zoeken welk product het beste bij ons past. We willen dan, kort gezegd, gewoon waar voor ons geld. Er is een grote behoefte aan een eenvoudiger manier van leven, aan inzicht en duidelijkheid en aan overzicht en minder keuzes in plaats van meer.

Trendslator 2003

Bedrijven die hun promotiegeld weer in dezelfde media en middelen gaan pompen zonder te weten wat de effectiviteit is, en vanuit massacommunicatie denken, gaan de bietenbrug op. De succesvollen onder ons in 2004 zijn

zij die een goede relatie leggen tussen middelen als direct marketing, PR en verbetering van de service naar de klant. Niet 'stand alone' maar als drieluik, om op juiste wijze te communiceren wie u bent en waarom u welke afspraken wilt maken met de klant. Direct marketing en thematische massamarketing zullen nooit bij elkaar komen. DM, PR en service is juist in tijden als deze een uitstekende combinatie.



*'You want loyalty?
Get a dog!'*

Anonymus

Loyalty is daarmee geen 'onbegrip' geworden. Maar om juist door middel van retentiestrategie de beloften waar te maken en een waardig partner van uw klanten te zijn, zal er vanzelf een 'goed gevoel' ontstaan dat verdraaid veel op loyalty gaat lijken. Vriendschap goud op snee. En dat zou wel eens de tijd kunnen zijn dat CRM wel gaat werken.

De afgelopen jaren hebben vele bedrijven zich afgericht van de primaire functie. Veel aandacht is uitgegaan naar activiteiten die niet tot de core business behoren. De hype regeert en aandacht voor nuchter ondernemen vervalt. Die tijd is voorgoed voorbij. Bedrijven die zich niet hebben gerealiseerd dat markt, klant en het concurrentieveld veranderd zijn en aanpassing noodzakelijk is, vallen uit de boot. Organisaties, van klein tot groot, ontleunen hun bestaansrecht enkel en alleen aan het als enige creëren van unieke waarde door de primaire functie te optimaliseren. Kortom 'niet alles voor iedereen zijn, maar focus houden op slechts één ding voor de nauwkeurig gekozen klant of marktsegment'. Niet altijd even gemakkelijk om een primaire functie te omschrijven. Maar de primaire functie is leidend in de doelstelling en de weg daar naar toe.

Trend 2

Segment versus Event

Deel je doelgroep en klantenbestand niet meer op in segmenten, om daar vervolgens op te gaan schieten. Maar zorg er voor dat je het gedrag en de situatie van de klant kent, en daarop anticipeert. Steeds meer ondernemingen werken 'event-gericht' op hun klanten, het brengt ze geen windeieren...

Gesegmenteerde marketing is daarmee niet 'uit'. Maar kan ultimo toegepast worden op het werven van klanten uit de markt.

Gesegmenteerde marketing raakt langzaam uit de mode, event-driven marketing (EDM) neemt een prominente plaats in bij succesvolle up- en cross-selling aan klanten. Zij die hun klant en de behoefte van de klant goed in kaart hebben gebracht, een goede (multichannel) interactie met hun klanten hebben, kunnen succesvolle verkoopacties doen volgens het Juist3 principe (in willekeurige volgorde: juiste product op de juiste plaats aan de juiste persoon). Diverse banken en verzekeringsmaatschappijen werken al succesvol 'event-driven', maar ook diervoedermerken en reisbureaus passen dit concept met groeiend commercieel resultaat toe. Vandaar ook dat deze ondernemingen haar klanten niet meer direct in rigide segmenten onderbrengen, maar flexibiliteit toelaten en juist dat product aanbieden waarop hun klanten het meest zit te wachten.

Over 'voor'-communicatie bij Event Driven Marketing.

Als database marketeer verantwoordelijk voor de opzet van het retentie programma, besloot ik destijds om tijdens een marktonderzoek na te gaan wanneer hondeneigenaren daadwerkelijk overstapten van puppy-voer op volwassen hondenvoer. Mijn voorgevoel bleek correct te zijn. Op het moment dat de eerste mailing verstuurd zou worden, bleek 80% van de consumenten al te zijn overgestapt op voer voor volwassenen. Naast de zogenaamde Transitie Mailing waren er dus tijdens de Puppy Fase nog één of meer communicatiemomenten nodig waarbij de consument uitgelegd moest worden dat hun hond nog steeds groeide en ze dus door moesten gaan met hun huidige voer tot ze van ons het advies kregen om over te stappen. Zo werd uiteindelijk in de Puppy Fase van het leven van de hond een aantal communicatiemomenten gepland plus een uiteindelijke transitie naar volwassen voer. Een tweede transitie zou plaatsvinden als de hond de senior fase zou bereiken. In de volwassen fase tussen de twee transities kon het contact met de klant vervolgens onderhouden worden door middel van diverse additionele communicatiemomenten, deels Event Driven (bijvoorbeeld gebaseerd op geïdentificeerde gezondheidsproblemen) en deels Promotion Driven (bijvoorbeeld op basis van nieuwe productintroducties).

Ed Sander (Failsafe), uit de tijd dat hij nog database-man was bij P&G's topdiervoeder-brand Eucanoeba

Dat verandert nogal wat aan terminologie in de marketing. Een overzicht:

Gesegmenteerde marketing

Doelgroep
Segmentatie
Marktonderzoek
Massacommunicatie of (in hoge oplage) direct mail
Monodistributie
Massaproductie
Standaardprijzen
Anonieme klantenkring
Acquisitie
Marktaandeel
Actiegericht
Doelgroepkennis
Klanten zijn onbekende grootheden

Event-driven marketing

Deelgroep
Aggregatie
Gedragsgegevens
Individuele dialoog en interactie
Multichannel benadering
Massa-customization
Mogelijkheid tot flexibele pricing
Individuele klantkennis (database-marketing)
Loyaliteit en retentie
Klantwaarde
Procesmatig
Klantkennis
Customer life cycle

© E.J. van Bel

Onbekend, onbemind?

Gesegmenteerde marketing is al zo oud als de weg naar Harvard, naar Philip Kotler (1931). Dé uitvinder van gesegmenteerde marketing. Maar ook volgens onze Grote Leermeester is het gebruik maken van een event-driven strategie de toekomst. Nu nog voornamelijk alleen mogelijk bij klanten, maar met de toekomstige data-warehousing, data-sharing en partnerships op datagebied, ook voor het werven van nieuwe klanten. Niets werkt beter dan de juiste persoon op het juiste moment met het juiste aanbod aanspreken. Niets is moeilijker ook. Gesegmenteerde marketing is dus niet 'uit'. Maar dient vooral de strategie te zijn bij leadgetting en prospecting programma's. Is iemand klant geworden? Dan bedien je die 'op maat'.

Maar wat is dat eigenlijk, event-driven marketing?

Een zoektocht, op het Internet naar informatie hierover leverde bitter weinig op. Eigenlijk alleen maar verwarring... En dan met name omdat 'event marketing' een populair bergrip is als u iets organiseert met een tent, een beurs, een show... Het Engelse 'event' is hier de schuldige, want dit betekent zowel 'evenement' als 'vorval'. Hoewel het begrip event-driven marketing en de afkorting EDM toch al weer menig jaartje bestaat, is er nog maar weinig concrete informatie over te vinden. EDM wordt echter al door diverse ondernemingen succesvol toegepast. Ook in Nederland.

Event Driven Marketing (EDM): commerciële en communicatieve activiteiten gebaseerd op relevante gesignaleerde veranderingen in de individuele behoefte van een klant.

Egbert Jan van Bel

Een voorbeeld van een event?

Stel u bent marketeer bij een bank. Via de database wordt opgemerkt dat een klant al driemaal in een maand tijd geen betaling met de pinpas kon doen omdat de limiet is overschreden. Wat gaan we dan doen? Juist, de klant helpen en een aanbieding doen voor een flexibel krediet.

EDM lijkt simpel in dit voorbeeld. Maar goed EDM-en houdt in dat u uw communicatie- en database-marketing zaken goed op orde hebt. Snelheid van handelen en de juiste trigger raken op het juiste moment, is de essentie van EDM. In het 'marketinghoekje' waar EDM zich bevindt, treft u dus database-marketing, direct marketing als ook zelfs CRM aan. De EDM-signalen worden voornamelijk opgemerkt (geïnitieerd) vanuit de commerciële database. EDM heeft naast de overlap met direct marketing, vooral ook een sterke link met (personal) sales. EDM kan de 'driver' zijn voor het verzenden van individuele direct mail, maar ook doorgeven dat een klant of prospect rijp is voor een bepaald product. Stuur de verkoper er dan maar op af, maar met gerichte informatie om een deal te sluiten.

Enkele begrippen en definities:

Database marketing is een data-gedreven marketingaanpak - gebaseerd op het verkrijgen, analyseren en benutten van gegevens over de behoeften en voorkeuren van individuele klanten en prospects - waarbij de planning, implementatie en evaluatie van marketingstrategieën en -programma's in belangrijke mate plaatsvindt op basis van de voorkeuren van die klanten of prospects, zoals die uit de data zijn af te leiden, teneinde de lange-termijn klantwaarde te maximaliseren.

Direct Marketing (DM) is een vorm van gespecialiseerde marketing, die door middel van alle directe communicatiemedia (correspondentie, advertentie, mailing, catalogus, telefoon, beeldscherm) een structurele duurzame relatie organiseert en onderhoudt tussen aanbieders en gesegmenteerde afnemers. Essentieel is daarbij het opwekken van meetbare respons en meetbare verkoop tegen meetbare kosten. Direct Marketing wordt vaak aangestuurd vanuit een database, maar kan ook zonder database uitgevoerd worden. Uitgangspunt bij DM is dat op basis van een bepaalde business doelstelling die klanten benaderd worden waarbij men denkt de hoogste slagingskans te hebben.

LAT-relatie segment en event

Gesegmenteerde marketing en Event Driven Marketing leven dus naast elkaar met respectievelijk de nadruk op leads/prospect en klant georiënteerde aanpak.

Vanuit het segment-denken is het mogelijk de juiste leads uit te werken naar een klantrelatie. Door individuele klanten actief te 'volgen', de basis van EDM, kunnen we inspelen op veranderingen in hun persoonlijke situatie en behoefte (events). En zo is EDM de ultieme vorm van gedifferentieerde marketing. Op basis van een signaal kan de aanbieder direct inspelen op de behoefte van de klant door middel van een direct marketing actie en/of sales-actie. EDM is gebaseerd op het vergroten van de effectiviteit van de communicatie, door de klant te benaderen op het moment dat deze volgens onze informatie het meest is geïnteresseerd in onze propositie.

Deze vorm van uiterst gedifferentieerde marketing heeft het voordeel, dat minder geïnteresseerde klanten niet

worden benaderd, cross-selling wordt gestimuleerd, klanten meer winstgevend worden, en de organisatie marktgericht wordt. Bovendien creëert het veel goodwill bij de klant, door het ‘u komt als geroepen’-gevoel. EDM is daardoor een sterk relatiemanagement instrument.

Verschil DM en EDM	Direct Marketing	Event Driven Marketing
Aard en karakter	Aanpak gericht op meerdere personen ineens, gericht op bepaalde populatie.	Sterk de nadruk op individuele aanpak.
Sturing / bron (data) / timing	Zowel database-gestuurd als gebaseerd op verwachtingen en doelstellingen, inkoop van externe data (en data genereren via coupon-advertising, telemarketing e.d.). Timing: planning conform marketing en/of salesplan, passieve agenda.	Altijd gebaseerd op de interne database en (klant-) informatie. (NB: deze informatie dient echter vaak wel d.m.v. een programma (klantenkaart, lidmaatschap, kortingprogramma...) verkregen te worden. Timing als relatie de behoefte krijgt.
Achtergrond klantcontact	Behoeftte afgeleid uit kenmerken doelgroep en doelstelling, merendeels o.b.v. moment startcampagne klantresponse.	Behoeftte afgeleid uit individuele klantgegevens, (statische) voorspelling en behoefte van de klant.
Effectiviteit	Effect gebaseerd op de match tussen persoonlijke relevantie en kenmerken van cluster, uitgedrukt in ...% van...	Effect gebaseerd op een correcte timing van een individuele behoefte, gecreëerd door de ‘business requirements’ van een onderneming.
Marketing (vele verschillen, we noemen de belangrijkste...)	Geschikt voor werving van nieuwe klanten en cross/upsell van bestaande klanten. Lage response. Voornamelijk gemeten in response en niet altijd in conversie (afhankelijk van doel, vaak is lead generation, dus response, bij DM het initiële doel). Generatie algemene verkoopsignalen.	Geschikt voor onderhoud en upgrade bestaande klanten. Hoge response. Te meten in concrete resultaten (conversie). Genereert hot leads met concrete verkoop-input.

© Egbert Jan van Bel

Kan ik het en moet ik het ook, event-driven werken...

Los van de stand van zaken in uw eigen organisatie en uw markt, kan iedereen EDM toepassen, zowel in B2C als B2B. Voor elke organisatie zijn er wel indicatoren te vinden als het bereiken van een bepaalde leeftijd, het vervallen van een contract of het verstrijken van een vastgesteld aantal dagen na een offerte. Niettemin zijn de meer geavanceerde toepassingen van Event Driven Marketing vooral interessant voor bedrijven die een regelmatig contact met hun klanten onderhouden en dus uit een omvangrijke bron van gegevens kunnen putten. De organisaties die het meest in aanmerking komen, zijn die bedrijven die op eenvoudige wijze de beschikking krijgen over gegevens waaruit een gedragsintentie kan worden afgeleid. Dit zijn op dit moment vooral de banken, creditcard maatschappijen, verzekeringsmaatschappijen, telefoonmaatschappijen, postorderaars, luchtvaartmaat-

schappijen, uitgeverijen, de automobielbranche en soms zelfs ook retailers. De laatste uiteraard alleen indien zij bijvoorbeeld door middel van een klantenkaart in staat zijn de aankopen tot op individueel niveau te herleiden, aangezien zij in tegenstelling tot bijvoorbeeld banken en verzekeringsmaatschappijen geen klantgegevens vanuit het primaire bedrijfsproces verwerven.

Ook in 2004 zal de techniek verder ontwikkeld worden om betrouwbare en actuele klantgegevens beschikbaar te krijgen. Zowel de database-techniek als het gebruik van kanalen en media (multichannel) zoals web, email, direct mail, telefoon enzovoort. Inclusief de wijze waarop interactie georganiseerd kan worden, is techniek perfect te regelen. Om in te kunnen spelen op het veranderende behoeft patroon en differentiatie van cliënten en markten, is het belangrijk om op verschillende momenten verschillende marketinginstrumenten in te kunnen zetten en de wijze van klantbenadering te laten variëren al naar gelang het beoogde resultaat. Om deze instrumenten op de juiste manier te kunnen gebruiken, dient voldoende kennis en ervaring aanwezig te zijn binnen een organisatie.

Er zijn goede argumenten aan te voeren die het een onderneming noodzakelijk maakt om 'op maat' klantcontact te realiseren. Sinds medio jaren '80 wordt database-marketing toegepast, waarmee wordt getracht de juiste klant met de juiste propositie via het juiste kanaal te bereiken. Met de groeiende concurrentie, afnemende klantloyaliteit, politieke ontwikkelingen (privacy wetgeving) en toenemende kennis en mondigheid van de cliënt, is dat echter niet meer voldoende. Waar draait hem om? Dat een marketeer de voorziening organiseert om een klant te benaderen wanneer dat de klant het beste past. En niet op het moment dat dit het bedrijf het beste uitkomt. Het 'juiste moment' is dan het tijdstip dat de cliënt het meest ontvankelijk is voor de geboden propositie. Doel: optimalisatie van het klantpotentieel. Uitdaging: zowel klantwaarde als potentieel in kaart weten te brengen.

Trend 3

Actie versus Proces

De heterogeniteit en onvoorspelbaarheid van consumenten nemen toe. Het wordt voor bedrijven, en in het bijzonder voor retailers, steeds moeilijker om te voorspellen wat een individuele klant morgen zal gaan kopen. De ondernemingen die op dit probleem een succesvol antwoord hebben, kiezen voor de benadering waarin de klant werkelijk centraal staat, en daarmee de hele structuur van het bedrijf direct koppelt aan de interactie met de klant. Die interactie beheersbaar maken zorgt voor de trend naar het beter beheersbaar hebben van het gehele (commerciële) bedrijfsproces.

De klant centraal stellen, en direct kunnen acteren op de wensen, acties en gedragingen van de klant impliceert dat bedrijfsprocessen daadwerkelijk en direct worden aangestuurd door de klant. Dat betekent dat je wel eerst zelf sterk orde op zaken moet hebben. In de periode vlak achter ons, verwachtte men dat het web en eBusiness meer macht zou brengen aan de klant. Men zou snel en transparant inzage krijgen in aanbiedingen en eenvoudig prijsvergelijkingen kunnen maken. Afstand speelt op het web geen rol meer en een bedrijf dat Internet links laat liggen verliest op den duur. Zo werd gezegd. Inmiddels zien we in dat dit niet zo hard gesteld kan worden. De meeste webwinkels zijn weer verdwenen, de bestaande bedrijven die (vaak fors) investeerden in eBusiness likken hun webwonden. Slechts enkelen zijn succesvol met eBusiness. Maar de trend is wel gezet. Klaar staan, klaar zijn voor je klant, is essentieel; voor het beantwoorden van vragen, reageren op klachten maar meer en meer ook door de klant een invloed te geven op het product- of dienstenpakket.

Het is daarom zaak nu te investeren in het managen van de processen die direct met de klant te maken hebben. Dat gaat verder dan enkel marketing, communicatie en sales (de front office), ook finance, logistiek en andere back-office zaken zijn van belang.

Bedrijven dienen hun gehele businessprocessen op orde hebben. De ICT afdelingen van met name de grote ondernemingen gaan komend jaar nog meer aandacht geven aan Business Proces Management (BPM). Alle bedrijfsonderdelen aangestuurd vanuit één procesmanagement systeem, met zicht op het gehele bedrijfsproces rekening houdend met allerlei vormen van database, financiële, logistieke en front-office (customer contact) systemen. De marketing- en sales-afdelingen inclusief. Waarom? Om op het juiste moment, het juiste product aan de juiste klant te kunnen verkopen. Dus de klant is koning, en wordt diens gevolg netjes bediend. Niet vanuit marketingacties gericht naar de klant, maar vanuit het interactieve proces mét de klant.

Als er één trend is waarin marketing en ICT in 2004 in een prachtige liefdesaffaire samensmelten, dan is het wel Business Proces Management.

Er is leergeld betaald. Men heeft door het werken met websites al goed kunnen oefenen met interactieve klantvragen en -eisen. En inspelen op de klantvraag wordt ook voor (grote) ondernemingen steeds belangrijker. De klant wil op haar wenken bediend worden en maatwerk hebben bij reizen, nieuwbouwwoningen, verzekeringen, hypotheek en computersystemen. Ondernemingen die op onze wens willen inspelen, kunnen niet stilstaan met "levering van de plank". Het bieden van flexibel maatwerk zal ingepast moeten worden in de bedrijfsvoering. Dat vraagt niet alleen om een technisch-organisatorische omslag, maar ook om een omslag in het denken van ondernemers. En wie die omslag snel weet te maken is de concurrentie een slag voor.

The emergence of Business Process Management (BPM) is the culmination of a decade of the evolution from the workflow market and is now having a major impact on businesses. Holistic process automation across the entire modern business enterprise is now a reality, and not just a 'blue sky' concept. BPM's ability to manage complex processes and to facilitate electronic channels of communication makes it an ideal solution to many of the issues that enterprises are facing in this area. It is no wonder therefore that enterprises everywhere are looking at the potential that BPM can offer, in making their processes more efficient and manageable.

Kendal Hunt

Van brandjes blussen naar brandwerend...

In het verleden werden nog al eens ad hoc systemen gebouwd of pakketjes gekocht wat uiteindelijk leidde tot chaos en onbeheersbare zaken. Ook direct zware implementaties van grote systemen leidden tot mislukkingen. In veel bedrijven zijn bijvoorbeeld de afgelopen jaren nieuwe ERP (Enterprise Resource Planning) systemen geïmplementeerd. Er is een trend dat bedrijven tijdelijke oplossingen bouwen om processen te stroomlijnen om vervolgens tot een degelijke flexibele eindoplossing te komen. Wat dat betreft zouden we in Nederland eigenlijk moeten kunnen uitblinken. Het gaat erom een optimum te creëren wat marketingtechnisch gewenst is en wat technisch, economisch en organisatorisch haalbaar is. Dit vergt marketeers die verder denken dan folders maar die de discussie aan kunnen met de hele organisatie en kennis dienen te hebben van processen, én leiding hieraan kunnen geven. Immers als de sturing komt uit de organisatie / technische kant dan zal het belang van de organisatie domineren boven dat van de markt.

Conclusie: er komt in 2004 een groeiende behoefte aan bedrijfskundige / bedrijfseconomische marketeers en technisch flexibele oplossingen die relatief snel aan bestaande systemen gekoppeld kunnen worden, waarmee in eerste instantie getracht wordt commerciële activiteiten in duidelijke processen te kneden. En dat ook nog eens klantgericht.

Traditionele industriële processen, veelal nog immer gebaseerd op de principes zoals voorgesteld door Frederic Taylor in het begin van de 20e eeuw, voldoen dan niet meer door hun sterke functionele structuren. De wetten van de Grote Getallen en goedkoop produceren in massa. In een sterk heterogene markt zijn 'economies of scale', gebaseerd op grote en standaard batches niet meer aanwezig. Een bedrijfsstructuur die gebaseerd is op door de klant aangestuurde processen lijkt een beter antwoord op de voornoemde heterogeniteit en onvoorspelbaarheid. Maar het betekent nogal wat, omdat heterogeniteit een sterk effect heeft op de bedrijfsvoering en het leidt tot de dwang van het ultiem moeten managen van de bedrijfsprocessen.

De consument heeft steeds meer keuze en ook al hebben bedrijven als Unilever al fiks gesneden in hun productportfolio, er komen steeds meer nieuwe producten bij... Met elk nieuw product neemt de complexiteit van de supply chain verder toe. Dit heeft direct effect op de mogelijkheid om 'economies of scale' in de 'supply chain' te realiseren. Met meer beschikbare producten neemt de verkoop per product af, en daarmee wordt de wet van de grote getallen tenietgedaan.

Over klantgerichtheid

Alle geleerden zijn het eens: de macht van de consument is nog nooit zo groot geweest als op dit moment. Informatisering en zelfbewustzijn geven de kopers een ongekennde invloed op hetgeen producenten van goederen en diensten voortbrengen. Leveranciers springen op om de klant in de watten te leggen. Tallozen volgen klakkeloos deze zogeheten marketingwaarheden zonder een keer naar de werkelijkheid te kijken. Die ziet er minder rooskleurig uit. Vergeet het maar dat alle bedrijven aan de wensen van deze veeleisende besteder tegemoetkomen. Zij voelen zich veel gelukkiger achter beschermingsmuren van onpersoonlijke mailings, callcenters, andere doolhoven en zwijgzaamheid om zich de klant van het lijf te houden. Omzet is prima, maar eigenlijk het liefst zonder klanten...

Jan C. Bezemer (zelfstandig consultant en publicist)

Sneller, beter, goedkoper...

Als er één trend zichtbaar is in de industrie, dan is dat wel het permanent streven naar verdergaande efficiency. Met feitelijk een simpel ultimatum: sneller, beter, goedkoper zijn dan de rest. Immers, kun je dit drieluik hard maken, dan ben je 'the hero' die alle concurrenten kan verslaan. Deze efficiency lijkt echter door de hierboven beschreven verschijnselen volledig teniet te worden gedaan. Natuurlijk worden nog verwoede pogingen gedaan om in deze meer complexe wereld de efficiency zodanig te verhogen dat er vandaag de dag in deze 'patchy period' weer voldoende geld kan worden verdiend.

Initiatieven als Electronic Data Interchange, Enterprise Resource Planning (ERP) of Business Process Redesign proberen in vergaande mate kosten uit de keten te halen. Dit zijn echter allemaal varianten op bestaande thema's, en hoewel ze het elastiek nog even oprekken zal het op een gegeven moment toch knappen. De enige manier om meer waarde te creëren is door veel beter aan te sluiten op de wens van de klant. Dit impliceert dat er een veel beter begrip moet ontstaan over de wensen van die klant.

De niet (geheel) gelukte SAP en SIEBEL implementaties die vele ondernemingen achter zich hebben, zijn mijns inziens bewijs genoeg dat vele mensen en ondernemingen de efficiency-missie enkel met de mond belijden, en met dit soort systemen een hoge schutting zoeken om uit het zicht te blijven van de klant.

De basisgedachte van het industriële paradigma is dat massa goedkoop is en speciale zaken duur. De prijs voor heterogeniteit in een industriële omgeving is langere levertijd (een goed voorbeeld is de auto met ca. 18 uur fabricagetijd, maar drie maanden levertijd), hoge veiligheidsvoorraden of kunstmatige beperking van het assortiment.

Reageren, maar ook anticiperen

Open staan voor de wensen van de klant, en een interactie aangaan, vergt lef, geld en visie van een ondernemer. Hier ontstaat de ondernemersparadox, waar aan de ene kant de kosten moeten worden gedrukt door een goed georganiseerd proces, maar aan de andere kant de waardecreatie is gekoppeld aan de individuele wens van de klant. In meer traditionele tijden kwam een lokale timmerman aan huis voor de keuken op maat. Nu kopen we die keukens in gespecialiseerde zaken, en wachten vervolgens enige tijd voor de levering. Een levering waarbij in vele gevallen dan toch weer iets mis gaat. Ook nu kunnen we natuurlijk nog naar die lokale ambachtsman voor een keuken. Het is dan toch heel bijzonder dat de prijs van een industrieel geproduceerde keuken feitelijk niet anders is als de handgemaakte keuken van die lokale ambachtsman. Waarom hebben we dan al die fabrieken, en wat is daar dan de toegevoegde waarde van als het eindproduct helemaal niets goedkoper is?

De transformatie van een grasland aan de rand van onze woonplaats naar een nieuwe woonwijk is - vanuit het oogpunt van de volkshuisvesting - een stap vooruit. Om van die stap geen uitglijer te maken, is een goede projectontwikkeling nodig. Het zou immers jammer zijn als de huizen er staan vóór de riolering is gelegd, of het verharde oppervlak niet gecompenseerd wordt door vrijvers met voldoende waterberging. Of als de bestrating klaar is vóór er een infrastructuur voor telefoon, gas, water en elektra in de bodem ligt. Om de woonwijk als einddoel te bereiken, gaat de planvorming de hele weg terug van het einddoel tot het huidige grasland. Steeds is de vraag: 'Wat moet er aan deze stap voorafgaan'? Terug redenerend ontstaat een keten van af te vinken tussentappen. Van elke stap wordt het resultaat vastgelegd, in de tijd gezet en meetbaar gemaakt. Meetbaar maken gebeurt door cruciale vragen te stellen.

Frans van der Reep

Een bijkomend probleem is het steeds lastiger worden om klanten te segmenteren. Waar vroeger sprake was van redelijke homogene groepen en verzuiling, zijn deze nu steeds moeilijker te onderkennen. Sterker nog, consumenten worden steeds beweeglijker in gedrag en aard waardoor segmenteren in marketing wel heel veel flexibiliteit van de marketeer vraagt. Ook marketeers leven in volatiele markten... De multiculturele samenleving en de toename van het aantal verschillende samenlevingsvormen maakt het naast de al aangegeven grotere keuzemogelijkheden steeds moeilijker om vooraf aan te geven welke producten morgen zullen worden verkocht.

Het gaat niet om het doel maar om de weg er naar toe.

Adam Curry

Op dat 'morgen' dient u op juiste wijze te anticiperen. U dient om te kunnen gaan met de 'angst' niet meer alles op de plank te hebben liggen, om soms ook nee te moeten verkopen. Altijd 'ja' verkopen is gewoonweg te duur geworden.

Door juiste analyse van kooppatronen door bepaalde typen klanten(-groepen) kunt u gaan anticiperen om wat komen gaat. U werkt dan niet meer enkel reactief, op de vraag van de klant. Maar bereidt de levering goed voor op de mogelijke vraag van morgen.

Een grote winst is ook te bereiken als u niet anticipeert met complete producten maar de configuratie ervan aan de klant zelf overlaat. Dell doet dat al jaren via haar website www.dell.com met haar PC's. Maar het kan ook opgeld doen voor reizen, verzekeringen en automobielen. Ga niet zelf meer de producten 'assembleren', maar laat dat zoveel mogelijk aan de klant over.

Na assemblage en levering komt het nog vaak voor, bijvoorbeeld bij zelf samengestelde beleggingen en verzekeringsproducten, dat er wijzigingen volgen. Het zelf doorvoeren van de wijzigingen bespaart de onderneming ook enorm veel geld, en de klant enorm veel tijd. Bovendien is er sprake van een vorm van klantenbinding, het bedrijf 'bewaart' als het ware de producten van de klant die er altijd bij kan. Dit is niet nieuw, verzekeringsmaatschappijen en internet-beleggingsbedrijven werken er al jaren mee. Maar zelfmutatie zal in vele vormen gaan toenemen, van b2b naar retail aan toe.

Hoewel we in het inleidende hoofdstuk al aangaven dat een langzaam lopende trend als de toenemende individualiteit een te algemene trend is, leidt deze individualisering wel tot grotere heterogeniteit. En dat leidt weer tot grotere onvoorspelbaarheid. Meer geavanceerde planningssystemen bieden uiteindelijk geen oplossing, maar leiden slechts tot extra kosten. Een radicaal andere aanpak is noodzakelijk. Niet enkel maar reageren, maar ook anticiperen. De heterogeniteit wordt proactief benaderd, niet alleen met keuzepakketten maar vooral met de mogelijkheid van kiezen.

Keep IT simple

Hoe moeilijker u het maakt, hoe duurder het wordt en hoe hoger het risico

Kortom, segmenten bestaan nog maar uit een paar klanten, en veranderen bovendien ook nog voortdurend. Het einde van de segmentatie als marketingconcept of –methodiek is dus in zicht. Geld kan niet meer worden verdiend door gebruik te maken van de overeenkomsten tussen klanten. Juist de verschillen weten te zien tussen de klanten en daarop kunnen anticiperen, reageren... wordt geld waard. Klantkeuzes worden tevens momentopdringend. Op welk moment wil men wat hebben tegen hoeveel geld en moeite? Dezelfde consument die 's ochtends naar een andere winkel gaat omdat de ingevroren pizza daar 10 cent goedkoper is, betaalt 's avonds een veelvoud om diezelfde pizza warm thuisbezorgd te krijgen.

Alles is een proces... Wat er ook gebeurt, het heeft te maken met een procesgang. Een ongewenste complexiteit doet haar intrede als processen niet 'begrepen' worden. Vaak tegen niet te verantwoorden hoge kosten en andere gevaren zoals tijdsverlies, afwijken van doelen, focus, enzovoort. Processen begrijpen en beheersen, heet procesmanagement. Maar procesmanagement mag geen doel op zich worden. Te vaak blijven ondernemingen, afdelingen, personen, hangen in het proces zelf. Zonder ooit het gewenste resultaat te bereiken. Wat we dan zien ontstaan, zijn vergaderculturen, mensen die geen verantwoordelijkheid durven nemen.

Bij het in kaart brengen van de 'kosten van complexiteit', schrikken managers zich vaak een ongeluk van de herkomst van de kosten en de hoogte ervan. Complex handelen 'slijt' vaak in de organisatie in, is dan het excuus. Eens te meer reden altijd zicht te houden op de processen. En te weten dat het draait om zowel het te bereiken doel als de weg (feitelijk het proces) ernaar toe.

Drs Hans Kooistra, directeur leverancier BPM software Staffware

De huidige commerciële processen zijn niet voldoende ingericht op heterogeniteit, althans niet tegen aanvaardbare kosten. Om aan een klantvraag te voldoen dienen bedrijfsfuncties in een zinvolle “ketting” (proces) te worden geregen opdat het gewenste product kan worden geleverd. In de huidige structuren worden deze bedrijfsfuncties van bovenaf, in kolommen, aangestuurd, via een top-down organisatiemodel. Als nu de onvoorspelbaarheid toeneemt, komen organisaties die op deze wijze zijn georganiseerd in de problemen. Immers, een onvoorspelbare vraag zal leiden tot een explosie van opdrachten door de hiërarchie. Dit betekent dat ofwel de transmissiesnelheid moet worden opgevoerd zodat opdrachten sneller na elkaar kunnen worden doorgegeven óf wel dat er parallelisme ontstaat waardoor het aantal berichten dat tegelijk kan worden doorgegeven toeneemt.

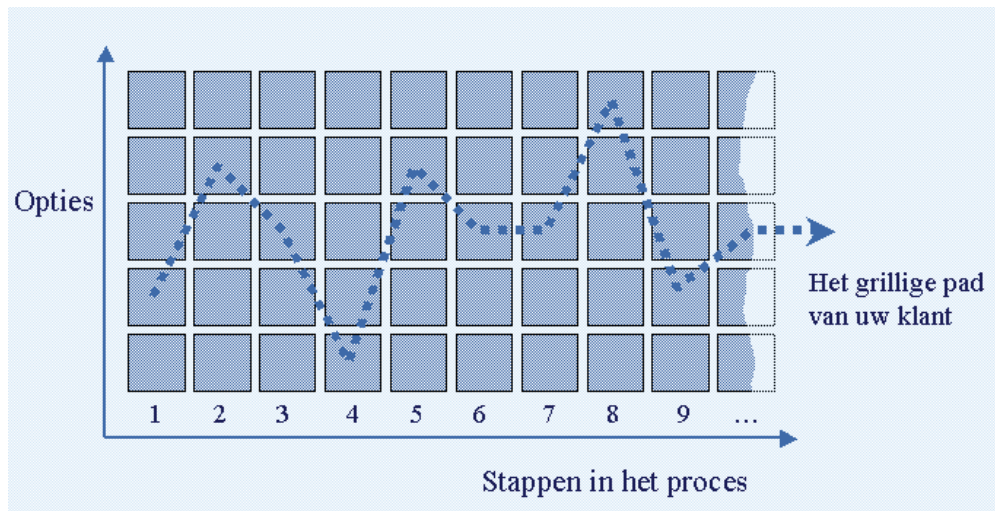
De oorsprong van Business Process Management (BPM) gaat terug naar het einde van de jaren tachtig, toen men verwachtte via modeldriven tools code te genereren die bedrijfsprocessen kon automatiseren. Tot voor kort was de enige plek waar men het beste procesbeheer kon aantreffen de op documenten geconcentreerde workflow-markt. Van 1999 tot 2001 namen de leveranciers van Integrated Broker Suites (IBS) het voortouw bij het inrichten van procesbeheer op enkel het systeem-naar-systeem niveau, waarbij zij BPM behandelden als de kern van hun IBS-programmatuur. De leveranciers van op documenten geconcentreerde workflow-toepassingen bleven hierbij niet achter. Zij onderkenden de behoefte aan uitbreiding aan de software die toegepast werd voor het beperkte procesbeheer in op documenten geconcentreerde workflow-producten.

Vele van deze leveranciers erkenden de behoefte om het automatiseren van zwaardere bedrijfsprocessen te ondersteunen. Deze transformatie van leveranciers van op documenten geconcentreerde producten, in combinatie met een toevloed van nieuwe leveranciers die gebruikmaakten van een mengvorm van mens-naar-mens, mens-naar-systeem en systeem-naar-systeem, veroorzaakten het ontstaan van een markt voor leveranciers die zich puur op BPM-technieken concentreren. Wij verwachten dat de IBS-leveranciers in de komende anderhalf tot twee jaar betere mens-naar-mens mogelijkheden zullen ontwikkelen, waardoor er zelfs nog meer concurrentie zal ontstaan.

Gartner Group, 2003

The customer in the drivers seat

In een onvoorspelbare wereld kan men slechts reageren. Reageren op de beweging van de klant. Dit impliceert dus dat de klant zelf het proces bestuurt, of in elk geval zelf bepaalt volgens welke route hij of zij door de processen en activiteiten heen wandelt. De procesketens dienen dus uiterst variabel te zijn. Soms zal een klant een stap over willen slaan, soms zal hij kiezen uit een aantal alternatieven. Een procesinrichting wordt een oplossingsruimte vol activiteiten waar de klant zijn weg in kan vinden.



Ton van Asseldonk: *Als het proces op een dergelijke, dynamische wijze is geregeld boeit het aantal productvarianten niet meer en maakt het niet meer uit dat we de klantvraag vooraf niet kennen. Als alle processen zich als rotondes gedragen, regelt het verkeer door dat proces zichzelf. En dan is eindelijk de klant zelf aan het stuur, zonder dat dit tot onaanvaardbare meerkosten leidt.*

Met dank aan:

Frans van der Reep

Drs. Ing. L.J.W. Berger

Drs. E. den Hartigh

Dr. Ir. A.G.M. (Ton) van Asseldonk

En Hans Kooistra van Staffware, Alkmaar

Trend 4

Veel Franje versus Geen Fratsen

Als 2004 het 'jaar zonder franje en fratsen' genoemd mag worden, en we ons concentreren op de core business, de klantwaarde centraal zetten, en de veel aandacht opeisende fratsen en franje vermijden, dan moet er tijd over blijven om een basis te gaan leggen voor een meer exacte benadering van de marketing van uw onderneming. En daarmee een basis te leggen voor het toekomstige succes.



De C1000 heeft het begrepen. Geen fratsen. Noem de waar bij de naam, geef duidelijkheid, verbind er een zeer redelijke prijs aan en lever het goed uit. Need I say more?

De drie trends die hiervoor beschreven zijn:

- loyalty versus retentie
- segment versus event
- actie versus proces

komen prachtig bijeen in de 'veel franje vs zonder fratsen' trend. In economisch barre tijden, willen we waar voor ons toch al naar beneden bijgesteld budget. Het is dan niet alleen vaak een kwestie van moeten, maar zelfs ook willen: eenvoudig leven. Met een hang naar overzichtelijkheid en transparantie. Even minder, in plaats van meer. Duidelijk, helder, simpel en betaalbaar. Geen franje, geen fratsen. De nieuwe zakelijkheid? Wellicht. Goede tijden, slechte tijden, en bij 'slecht' pas gematigdheid.

Nadat we onszelf jarenlang hebben verwend en ons aan hedonisme hebben overgegeven, is er een nieuwe tijd aangebroken. Rijkdom en luxe zijn niet vanzelfsprekend meer. Alles wat glittert en glanst moet dan ook wijken voor heel wat minder rijkdom en luxe. Ervoor in de plaats komt alles wat met armoede, hergebruik, improvisatie en handwerk te maken heeft. Proud to be poor! Trash vraagt om creativiteit en improvisatietalent. Van schijnbaar goedkope, versleten of afgedankte materialen kunnen de prachtigste dingen gemaakt worden.

Op steeds meer plekken dringt de commercie zich aan ons op. Het merk is daarbij de onmisbare drager van de boodschap. Het einde lijkt daarbij zoek. De aanwezigheid van het merk neemt vooral toe op plekken die voorheen merkloos waren. Ondertussen maakt het merkenken steeds meer deel uit van het leven. Maar hoe harder de merkencampagnes worden, hoe kleiner ook het effect ervan. Steeds vaker klinkt de aanklacht tegen bedrijven die ons dingen willen verkopen die wij helemaal niet hebben willen. De consument weet heel goed wat hij of zij wil en laat zich steeds minder makkelijk verleiden. We beginnen zo langzamerhand merkenmoe te worden.

Band met de klant

Voor veel ondernemingen geldt dat het terugkeren naar de basis (core business) ook leidt tot extra aandacht voor de klant. Wees zuinig op wat je hebt. Deze klant krijgt dan ook nog eens de core products voorgeschoteld. Want 'geen fratsen' betekent ook nog eens dat er geen tijd besteed mag worden aan allerlei 'product-enhancements', line-extensions en andere noviteiten.

In september 2003 stond in een artikel in Adformatie dat Essent Retail de 'klantwaarde' als uitgangspunt ziet. En van een multi-utility weer terug te gaan naar een single-utility. Dus geen zware new business campagnes meer voor de verkoop van groene energie, geen beveiligingsdiensten verkopen en 'grasmaaiservices' leveren... maar gewoon energie. Het (min of meer) vrijgekomen budget kan dat worden gebruikt om de band met de klant te verstevigen. Met volgens Essent Retail marcom manager Zoltan Laszlo "het streven naar een optimale klantwaarde".

Essent heeft hier een voortrekkersrol bij de andere energiebedrijven. Eerst maar eens zorgen dat de band met de klant goed is. Dan kan er altijd nog gewerkt worden aan een product-ontwikkeling en cross-sell.

Maar, het is nu wel het moment om te investeren, dat als we de recessie weer mogen verlaten wij klaar zijn voor de nieuwe, groeiende economie. We mogen niet stil blijven zitten. De investeren gaan als vanouds richting efficiency, maar de toekomst voor Nederland ligt bij 'kennis'.

Geef weer aandacht aan 'efficiency' en durf te investeren in 'kennis'

Nederland is vooral in de jaren '90 goed bezig geweest om behoorlijk efficiënt toch goede kwaliteit te kunnen leveren. Echter, we zijn die efficiency een beetje uit het oog aan het verliezen. Het lijkt er op na de tijden van de hoorn des overvloeds de recessie Nederlandse ondernemingen harder raakt dan we wellicht denken. De trend is dan dat we gaan verliezen. Internationaal... Aan efficiency, waardoor we minder alert zijn op kwaliteit en klantrelaties. En opvolgend daaraan, een externe focus omdat we de zaken intern en met de klant moeten rechtzetten.

Deze trend moeten we bestrijden.

Nederland doet het lang niet slecht op dit liberaliserende mondiale speelveld. Het succes van het poldermodel is Michael Porter niet ontgaan. 'Economische groei, werkloosheid, banencreatie: als ik naar de verschillende ratio's kijk, ziet jullie performance er redelijk goed uit. In de jaren negentig overigens nog sterker dan in de jaren tachtig. It all goes well, zou je kunnen concluderen. Maar als je naar de toekomst kijkt zie je voor Nederland allerlei rode vlaggen. De productiviteitsgroei blijft al geruime tijd onder de maat, de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling liggen ver onder het Europees gemiddelde en er heerst krapte op de arbeidsmarkt.'

Het Nederlandse economische (polder-)model was tot voor kort gebaseerd op kostenefficiency, en (tamelijk) snel ook de gewenste (aanvaardbare) kwaliteit kunnen leveren. De export heeft door goedkoop te kunnen produceren een hoge vlucht genomen. Dat is met name in de hand gewerkt omdat de landen om Nederland heen een beetje lagen te navelstaren. Bovendien zijn vele West-Europese landen traag geweest met aanpassingen, zoals de flexibilisering van hun arbeidsmarkten. Maar de voorsprong die Nederland heeft genomen, is al weer grotendeels verloren.

Recente macro-economische cijfers en internationale concurrentieranglijsten laten inderdaad de eerste waar- schuwende signalen zien. De export loopt dit jaar snel terug en ook als vestigingsland moet Nederland terrein prijsgeven op andere Europese landen zoals Finland, Duitsland en Ierland.

Nederland, en dan met name Amsterdam, wordt volgens ondernemers een steeds minder aantrekkelijke vesti- gingsplaats . Amsterdam zakte van een vierde naar een plaats vijf en zal binnenkort ingehaald worden door Barcelona. Top 3 is: Londen, Parijs, Frankfurt.

Eén van de klachten is slechte contacten tussen overheid en ondernemingen. Ook hapert de promotie van de stad en zal Nederland met dit Amsterdamse verlies ook inboeten als financieel centrum.

Voormalig Philips-uitvinder Kees Schouthamer Immink kreeg einde september 2003 in New York een ‘Emmy Award’ voor zijn baanbrekende werk in de CD-technologie. Hij is de uitvinder van de CD. Van Philips wil de uit- vinder inmiddels niets meer weten...”

Philips’s Natlab had 50 jaar lang schitterende resultaten geboekt, doordat eigenwijze onderzoekers er een grote vrijheid genoten. “De directie begon zich echter in toenemende mate te bemoeien met wat wij moesten onder- zoeken”, en in 1998 was voor de grote uitvinder de maat vol. Hij vertrok bij Philips.

Het Parool, 3 november 2003

Volgend daarop zijn de investeringen in kennis. En als dat terugloopt zal Nederland haar intellectuele voorsprong gaan verliezen. Of we gaan nu emigreren en we maken van Nederland een Europees pretpark, of we gaan er wat aan doen. Zoals? We dienen het accent in Nederland te verschuiven van kostenefficiency naar toegevoegde waarde.

1. Om uit de vicieuze cirkel te komen dienen ondernemingen meer geld steken in onderzoek en ontwikkeling, met als doel de relevantie van producten en diensten te innoveren op basis van de wens en eis van de klant;
2. Er is een groeiend tekort aan (technologisch, internationaal) geschoolde mensen. Het creëren van vooruitgang is in praktisch elke sector nauw verbonden met het toepassen van technologie, onderzoek hoe de technolo- gie de business- (intern maar ook extern i.c. klantrelatie en interactie) kan verstevigen ;
3. Voorlopig staat de Nederlandse wetenschap internationaal gezien nog in hoog aanzien. Maar de vertaalslag van wetenschappelijke activiteiten naar concrete nieuwe producten en diensten valt tegen. Dat ligt aan de uni- versiteiten die te weinig het bedrijfsleven durven te vragen mee te werken/denken, en de bedrijven die hier- in niet durven te investeren. Geef kennis de ruimte, draag zorg voor een wetenschappelijk platform waardoor wetenschappelijke kennis (universiteiten) naar toegepaste kennis (bedrijven, instellingen) kan vloeien, met het individu als ‘winner’;
4. Nederland heeft als ‘handelsnatie’ kracht verloren als toeleverancier, agent, kennisontwikkelaar en investeer- der (Nederland behoort tot de topinverteerders in de USA), dat moet uitgebouwd worden naar een combina- tie politiek / economische strategie. Actiegericht, doen... De politiek blijft nu te veel buiten schot.

Be kind to the nerd in your class... Someday he will be your boss! In 8 van de 10 beursgenoteerde ondernemingen in Amerika staat een technisch opgeleide persoon aan het hoofd van de firma

Donald Quackernaek (donald.quackernaek@planet.nl), cultureel antropoloog en (internationaal) doelgroepstrateg.

Marketing als exacte wetenschap

Voor de ondernemingen zelf geldt dat de gedachte van focus op core business en investeren in klantwaarde voor 2004 een goede optie is om ook dit (laatste?) jaar van recessie door te komen. Klantwaarde dient dan uitgedrukt te worden in termen van geld en in termen van strategische waarde voor de onderneming. Dat is voor veel marketeers moeilijk. Maar het zal toch moeten... We zullen de marketing het komende jaar ook wat exacter en 'technischer' moeten benaderen.

Marketing is geen toekomstvoorspellende wetenschap. Marketing is geen wetenschap in de zin van de natuurwetenschappelijke leer. Maar marketing krijgt meer en meer te maken met wetten, regels en formules om bijvoorbeeld verbetering in mail-response te krijgen door beproefde (psychologische wetenschap?) checklists te gebruiken in de intermenselijke communicatie, of kosten per order goed door te rekenen en te bewijzen waar voordelen te behalen zijn (economische wetenschap?).

Wetenschap heeft in de gangbare opvattingen te maken met iets dat "waardevrij" is. Maar wanneer is iets waardevrij? De Van Dale (12e druk, 1993) spreekt over "waardevrije wetenschap", en stelt dat hiervan sprake is "als de onderzoeker zijn/haar onderzoeksresultaten gescheiden houdt van zijn morele, culturele, sociaal-politieke waardeoordelen daaromtrent". Voor veel wetenschapsgebieden valt hiermee goed te werken. Hoe je tegen zwaartekracht en elektronen aankijkt is, mijns inziens, redelijk waardevrij. Het standpunt dat de natuurkunde een waardevrije wetenschap is, of in ieder geval kan zijn, lijkt me dan ook goed te verdedigen. Maar geldt dit ook voor de economische wetenschappen?

Is het binnen het economisch onderzoek mogelijk om onderzoeksresultaten gescheiden te houden van morele, culturele en sociaal-politieke waardeoordelen? Ik betwijfel het. Economische theorieën, en met name de keuze van veronderstellingen waarop ze gebaseerd zijn, worden beïnvloed door de normen en waarden van de onderzoeker.

Wat is dan een pakkende definitie van wetenschap en kunnen we dan met het begrip marketing daarmee uit de voeten? Wat willekeurige definities:

- Nagel (1969) zegt: "Science seeks to provide generalized explanatory statements about disparate types of phenomena and to provide critical test for the relevance of the attempted explanation".
- Bass and Wind (1995, p. 1): "Science is a process in which data and theory interact leading to generalized explanations of disparate types of phenomena".
- Dr. Donald Quackernaek: "Wetenschap is een onderzoekstelsel waaruit een 'objectieve bewezen kennis' volgt. Met wetenschap wil men de waarheid ontdekken, via objectieve methodieken, observatie, testen en experimenteren. Volgens Quackernaek kunnen we theoretisch gezien alles bewijzen, dus alles is wetenschap. Het ontbreekt ons alleen aan kennis, inzicht en talent om dat te kunnen doen".

Als we bovenstaande definities volgen, dan kan ik mij niet aan de indruk onttrekken dat zaken als marketing data(base)-analyse, direct marketing met al haar empirisch bewezen checklist-achtige functionaliteit, psychologisch marketingonderzoek naar customer behaviour enzovoort sterke wetenschappelijke elementen in zich heeft. Marketing is echter niet waarde vrij. Zoals bij natuurwetenschappen. Maar cijfermatige analyse, klantanalyse, data-analyse dienen door de moderne marketeer toch op wetenschappelijke en waarde vrije (dus objectieve!) wijze benaderd te worden. Pas dan kan een objectieve blik op de eigen realiteit verworven worden, en kunnen beslissingen genomen worden.

De aanpak hier is wetenschappelijk. De uitkomsten vooralsnog onvoorspelbaar want niets is zo onzeker als de toekomst. Maar de kans op succes door grondige analyse en leren uit het verleden, is in elke (pseudo) wetenschap de essentie. Ook bij marketing.

Marketing is science, not art.

It's about selling more stuff to more people and making more money. Strategy is everything. The bottom line is the bottom line. Sponsorship is an effective marketing tool, and a complete waste of resources, depending on how you use it. The landscape changes constantly which benefits those who are fleet of foot, and hurts those who don't understand the dynamic of change.

Sergio Zyman of Z-Group

Als 2004 het 'jaar zonder franje en fratsen' genoemd mag worden, en we ons concentreren op de core business, de klantwaarde centraal zetten, en de veel aandacht opeisende fratsen en franje vermijden, dan moet er tijd over blijven om een basis te gaan leggen voor een meer exacte benadering van de marketing van uw onderneming. En daarmee een basis te leggen voor het toekomstige succes. Het belangrijkste doel van empirisch (wetenschappelijk) werken bij marketingissues is het genereren van ideeën die het mogelijk maken de toekomstige richting van een onderneming te bepalen en te bereiken. Mijn visie is dat de komende jaren slechts die bedrijven succesvol kunnen zijn als ze het 'ad hoc gutfeeling werken' terzijde leggen voor proces- en planmatige benadering van de marketingissues.

Bass & Wind 1995

Marketing science, like science generally, is a process. The process involves empirical generalizations, generalized explanations, as well as testing and revision or extension of the generalized explanation. A generalized explanation fosters new issues and questions and, possibly new empirical generalization. What are the three "Elements of Science": (1) empirical generalization, (2) generalized explanation, (3) a process of extension, revision, and updating.

Marketing must be more concerned with the pursuit of knowledge. Empirical generalizations are central to science of any type, and this is no less the case of marketing science.

Trendanalysebureaus zijn goed in consumentenvoorkeuren maar niet in cijfers.

Over PIM



PIM, 'Platform voor Innovatie in Marketing', is een kennisnetwerk op het raakvlak van marketing, vernieuwing en technologie. Het vergroot de commerciële slagvaardigheid van haar leden door hen handvatten te reiken voor het verbeteren van hun marketing- en verkoopprocessen. Het PIM heeft rond de 500 leden. De doelstelling van het PIM is het bestuderen, kwalificeren en uitdragen van de huidige en mogelijke rol en toepassingen van informatietechnologie bij het vergroten van de marktgerichtheid van organisaties.

De toegevoegde waarde van PIM:

- Het PIM koppelt de theorie aan de praktijk;
- Het PIM biedt een platform voor uitwisseling van kennis en ervaring met gelijkgestemden; Door het samen brengen van verschillende disciplines en standpunten wordt een nieuw licht geworpen op bestaande en toekomstige ontwikkelingen binnen het vakgebied;
- Toegang tot het expertisenetwerk van het PIM;
- Het PIM biedt de mogelijkheid tot deelname aan werkgroepen om gezamenlijk een bepaald aandachts- of probleemgebied te onderzoeken;
- Door het uitvoeren van onderzoek, het organiseren van lezingen en het publiceren van themadossiers biedt het PIM toegang tot state-of-the-art inzichten op het raakvlak van marketing en informatietechnologie;
- Leden van het PIM komen (onder bepaalde voorwaarden) in aanmerking voor aanzienlijke korting op tijdschriften, boeken, cursussen.

Lid worden van PIM? Stuur een briefje of email naar:

Postbus 1132

1270 BC Huizen

T 035 - 52 89 204

E secretaris@pimonline.nl

W www.pimonline.nl

Colofon

Titel:	PIM Trendrapport Marketing & ICT 2004
Auteur:	Egbert Jan van Bel E egbertjan@vanbel.nl
Uitgever:	Platform Innovatie in Marketing Hans Molenaar / Arend-Jan Nijhuis Postbus 1132, 1270 BC HUIZEN T 035 - 52 89 204 E secretaris@pimonline.nl W www.pimonline.nl
Eindredactie:	Peter Verhaagen E p.verhaagen@hetnet.nl
Vormgeving en productie	Phoenix CC, Robert Gubbi E rjgubbi@planet.nl
Copyrights:	Platform Innovatie in Marketing (PIM) en Egbert Jan van Bel Het Trendrapport 'Marketing & ICT' 2004 is mogelijk gemaakt door ondersteuning van Brodeur Marketing / Brodeur Worldwide. www.brodeurmarketing.nl
Prijs:	€ 45,-

In de prachtige film 'Nuovo Cinema Paradiso' die Guiseppe Tornatore eind jaren '80 opnam, speelt de bekende Franse acteur Phillipe Noiret met zijn bekende nonchalante stijl van acteren de rol van Alfredo, een 'operator' in een bioscoop in een Siciliaans dorpje. De film speelt zich af rond de tweede wereldoorlog. Alfredo is een wereldvreemde cynicus. Zijn jonge vriend Dodo, in het begin van de film een jaar of twaalf, is zijn bevlogen assistent. Dol op Amerikaanse films...

De films die toendertijd gebruikt werden waren nog zeer brandgevaarlijk en de hete lamp in de projector kon het al snel doen ontvlammen. Op een kwade dag breekt er brand uit in de projectorroimte. Een van de projectiecamera's ontvlamt in Alfredo's gezicht en hij wordt blind. Vanaf dat moment kan Alfredo zijn werk niet meer uitvoeren.

Pas in het midden van de jaren vijftig werden filmrollen van een onbrandbaar materiaal gemaakt. Dodo, inmiddels de opvolger van Alfredo in dezelfde bioscoop, vertelt aan Alfredo dat de nieuwe films zelfs niet met een lucifer aan het branden zijn te krijgen. "Voel maar Alfredo, de film wordt niet eens warm...". "Jammer", zegt Alfredo, "de toekomst komt altijd te laat...".

Egbert Jan van Bel

