



# Achter de muziek aan...

Egbert Jan van Bel



# Achter de muziek aan...

Egbert Jan van Bel

*Het lijkt er steeds meer op dat de klant zowel de toon als de maat bepaalt in de omgang met organisaties. Dat komt niet alleen door de interactieve media en andere digitale speeltjes, maar het zit 'm vooral tussen de oren van de klant. Bij het verliezen van de regie speelt ook mee dat marketing binnen de organisaties zelf aan invloed afneemt. Althans, als afdeling, want hoewel er veel aan marketing wordt gedaan, wordt dat vaak anders genoemd.*

*Wie bepaalt eigenlijk de commerciële strategie van een onderneming?*

*Loopt de marketeer achter de muziek aan?*

# PIM Marketing Trendreport

<b>Voorwoord</b>	Waarom	4
	Het woord aan de voorzitter	4
	De opdracht...	5
<b>Achter de muziek aan...</b>		6
	Wat is er nog over van de vorige trends?	7
	Marketing Trendreport 2007	9
	e-cannibals	10
	Marketing vandaag... is het de money, of is het de show?	11
<b>C'est le client qui fait la musique</b>		12
	Enkele observaties over de markt in 2007...	14
	CRM en marketing	22
	Interactive en marketing	24
	Behoort u tot de aangeslotenen?	25
<b>Op de marketingagenda van 2007</b>		26
	Marketing als religie	27
	Xenomarketing	27
	Van klantinformatie naar klantschets	28
	Geld als added value	29
	Tsja...	31
	Wordt u de nieuwe Chief Creating Officer in uw bedrijf?	32
<b>Het einde</b>	Over de hoofdredacteur	34
	Met dank aan	34

**PLĒON**

**IT**commercie



**TAPPS**  
Interactive Direct Marketing

**CENDRIS**

**Marketeer.NL**  
BOORNAAR. VOOR NAARLEZERS



**Microsoft**

trend: (Eng.), m. (-s), 1. alg. richting waarin iets zich ontwikkelt;  
2. neiging, tendentie; - soms ook: mode (verschijnsel)  
*bron: Van Dale*



*Voor u ligt het PIM Marketing Trendreport 2007. Voor het vierde achtereenvolgende jaar publiceert het Platform Innovatie in Marketing (PIM) een rapport dat we bij voorkeur een discussiestuk noemen en dat dient als 'stof tot nadenken'.*

## Waarom?

Met PIM streven we een gezonde discussie na over de ontwikkelingen in het marketingvak. Een discussie met u. We koppelen de dagelijkse praktijk aan doodgewone wetenschap en onderzoek. Een van de uitkomsten daarvan is het PIM Marketing Trendreport. Dat ligt nu voor u of staat op uw beeldscherm. Het is overigens niet onze intentie u een compleet overzicht te bieden van alle trends in marketingland. We willen ons licht laten schijnen over de meest relevante marketingontwikkelingen die impact hebben op het bedrijfsleven van dit jaar, 2007.

We geven ons daarbij een strikt kader. We belichten geen trends die we ver achter de horizon zien opdoemen. We kijken naar de ontwikkelingen van *nu*. Trends die waarneembaar, tastbaar en voelbaar zijn: wat speelt er nu, wat is er op korte termijn van belang? Daartoe is dit Marketing Trendreport geschreven. Het ligt geheel in lijn met de visie en missie van het Platform Innovatie in Marketing om de belangrijkste en meest opvallende marketingtrends te ontleden en met u te delen.

## Het woord aan de voorzitter



*Zoals altijd wordt het rapport verspreid onder de PIM-leden en andere betrokkenen bij het Platform Innovatie in Marketing. Hoofdredacteur van het Marketing Trendreport is Egbert Jan van Bel. Hij is internationaal publicist en*

*schrijver van een handvol marketing- en managementboeken, onder meer het award-winnende 'Event Driven Marketing'. Over een aantal maanden verschijnt zijn nieuwe boek, 'Kloteklanten'. Een prangende titel waar echter een degelijk onderzoek aan ten grondslag ligt over klanttevredenheid en customer-stalking; uitkomsten die tevens gebruikt worden voor dit Marketing Trendreport 2007. Egbert Jan heeft naast zijn eigen (internationale) advieservaringen bij Pleon de afgelopen periode met veel managers, ondernemers, politici, pers en wetenschappers gesproken over hun visie op de trends die vandaag spelen. Die discussie willen we met u voortzetten. Niet alleen tijdens de maandelijkse bijeenkomsten en andere festiviteiten van PIM, zoals de Marketeer of the Year, de SAP-PIM Marketing-Wetenschapsprijs en de MarketingLiteratuurprijs. Maar overal waar dat mogelijk en nodig is.*



Marketing staat niet meer op zich, het is opgegaan in sales, CRM, communicatie en interactive... Daarmee is het vak marketing vrijwel onzichtbaar geworden



## De opdracht...

Op verschillende fronten zien we een aantrekkelijke economie. Na jaren van herstructureringen, kostenbesparingen en outsourcing zien we nu dat commercie weer aandacht krijgt. Niet meer besparen, nee, ook verdienen! Er moet gewoonweg meer omzet komen.

Bedrijven gaan weer aan marketing doen, of geven in ieder geval aan dat een marketingfunctie van belang wordt. Marketing is de discipline waarmee een onderneming haar commerciële richting kiest. Na jaren van IT-gedrevenheid en het structureel aanhalen van de broekriem (= financie-gedrevenheid), zien we dat commercie nu meer en meer aandacht krijgt. De geschiedenis leert ons dat aandacht voor omzetgroei parallel loopt met acquisitie van nieuwe klanten. Ik constateer dat er weer meer focus is voor acquisitie, maar meer dan ooit ook klantbehoud. Daarnaast neemt de belangstelling voor overnames weer toe. Dat alles betekent risico's nemen. Gecalculerde risico's (zie het Marketing Trendreport 2006!). Alleen: de vraag is, gebeurt dat dan vanuit een marketingafdeling zoals we die traditioneel kennen of wordt marketing anders georganiseerd?

De opdracht aan de hoofdredacteur van het Marketing Trendreport 2007, Egbert Jan van Bel, was dan ook om in beeld te brengen welke positie marketing gaat innemen in het bedrijfsleven en wat de commerciële aandachtspunten gaan worden. Toegegeven, alle *interactiviteiten* zijn van groot belang, maar de auteur en betrokkenen van het Marketing Trendreport kregen als briefing mee verder te kijken dan enkel groei op internet, het gebruik van de oude en nieuwe modellen en de 'veranderende consument'. Waar gaat het werkelijk over?

Wij, van PIM, willen weten hoe het staat met marketing als vakgebied, de plek daarvan in organisaties en hoe de markt om ons heen gaat ontwikkelen. Hoe gaat de klant (in de breedste zin van het woord) zich bewegen in 2007? En hoe geef je daar als marketeer dan antwoord op? Dat is wat ons beweegt.

Ik wens u, lezer dezes, toe dat dit Marketing Trendreport u assisteert bij een verdere professionalisering van uw business-focus voor 2007. Een bijdrage die we als "Platform voor Innovatie in Marketing" wederom graag leveren!

Ik wens u veel leesplezier toe.

### **Dr. Hans Molenaar**

*Voorzitter Platform Innovatie in Marketing*

Namens het bestuur van PIM:

*Peter Oosterling*

*Peter Verhaagen*

*Hans Appels*

*Rudmer Bosma*

*Arend Jan Nijhuis*

*Niemand kan iets alleen.*

*Graag spreek ik mijn dank uit aan onze sponsors Pleon, Cendris, Tapps, M+ en Atos Consulting. Dankzij hun ondersteuning, enthousiasme en vakinhoudelijke bijdragen heeft PIM zich kunnen ontwikkelen tot een prachtig platform dat sterk groeit en in welk kader inmiddels dik 1.000 marketeers elkaar regelmatig ontmoeten tijdens drukbezochte bijeenkomsten.*



De economie trekt aan; breng nu eens in beeld waarmee een marketeer rekening dient te houden in 2007...

Achter de muziek aan...





*Wie is nu de typische klant van 2007? En hoe moet je daar als marketeer mee om gaan? Dat was de vraag die PIM mij stelde, einde 2006, als aanloop naar het nieuwe Marketing Trendreport 2007.*

*Het lijkt er steeds meer op dat de klant de toon en de maat bepaalt.*

*Loopt de marketeer achter de muziek aan?*

Vanuit die invalshoek heb ik de afgelopen maanden gesproken met collega's in de marketingpraktijk, onderwijs en wetenschap. Een deel gaf niet thuis, geen visie wellicht (ook prima). Maar met veel andere en heb ik heel interessante gesprekken gevoerd tijdens het doorakkeren van trends. Veel interactivity, new mediagebruik stijgt, maar al filosoferend, heeft dat oorzaken.

En daar willen we achter komen. Trends rondom interactivity staan niet op zichzelf, hebben een diepere reden. Het is duidelijk geworden dat de komende jaren veel verandering bij de klant alsook bij wel de marketingfunctie te verwachten is. Al deze visies en ervaringen tracht ik in dit report samen te vatten tot een concrete gedachte.

*trend: (Eng.), m. (-s), 1. alg. richting waarin iets zich ontwikkelt; 2. neiging, tendentie; - soms ook: mode (verschijnsel)*

*bron: Van Dale*

## **Wat is er nog over van de vorige trends?**

In het PIM Marketing Trendreport van 2004 beschreef ik vier samenhangende trends, met als gemene deler 'think local, act normal'. Ik schreef over loyalty (klantentrouw) versus retentie (klantbehoud), over marktsegmentgedreven marketing versus klanteventgedreven marketing, over actiematig werken versus procesmatig werken. En weg met franje en fratsen. Wees concreet. Dat was wel nodig toen, en nu nog steeds.

In 2005 was de rode draad 'samenwerken'. Zowel intern als extern, allianties vormen en sterke presentaties neerzetten van uw onderneming. Merken, samenwerken... Het was de tijd dat Senseo en Beertender succesvol werden, maar dat de Smart nog steeds geen euro winst maakte. Vandaag de dag zie je dat allianties gevormd worden op diverse niveaus. Niet alleen van producten, maar ook van diensten en zelfs merken.

Het Marketing Trendreport 2006 had een bredere insteek.

Trends waren het politiseren van ondernemingen: zoek Den Haag op en raak aangesloten bij politieke ontwikkelingen. Sterker nog, creëer concurrentievoordeel daardoor. Het bloemetjes-en-bijtjesverhaal kreeg gestalte met de trend van tendering: zorg dat je erbij komt! Thema: borging. Onderneem, maar pas op voor risico's. Riskmanagement bij marketing. Nu de kassa weer muntjes vangt, kun je weliswaar investeren in nieuwe ontwikkelingen, innovaties, andere markten, maar je mag geen buil vallen. Zoveel mogelijk op zeker spelen. Die regel dat slechts 5% van de 100 product-introducties slaagt, die gaat niet meer op.

Maar ook: ga af op feiten en niet op buikgevoel. Neem beslissingen op gecalculerde aannames. Dat laatste is nog wel eens tegen marketeersdovemansoren gezegd. Mijn observatie is dat nog teveel marketing ontstaat door buikgevoel. Creatie ontstaat door calculatie. De beste rekenaars verzinnen de slimste dingen. Dat heeft niets maar dan ook helemaal niets te maken met gut-feeling. We moeten eens af van het feit dat marketing een *gevoelwetenschap* is. Dat is niet zo.

Dat beseffende, kunnen we ook (zelf)kritisch zijn Hier: te veel zien we trends als een opsomming van oneliners op het gebied van interactie met klanten, multichannel, vergrijzing, merkvervaging, afnemende klantentrouw en toenemende klantkritiek. Toegegeven, er verandert wel e.e.a, maar leidt dat vervolgens tot geheel nieuwe inzichten en marketing-concepten? Neen, volgens mij – nog – niet. Terwijl veel marketeers en betrokkenen wel observeren dat het gedrag van consumenten (even b2c dus) sneller verandert dan menigeeen denkt (ATOS Consulting onderzoek november 2006). Iets om, theoretisch gesproken, bij stil te staan...

In alle voorgaande Marketing Trendreports ben ik ingegaan op de rol van marketing binnen het bedrijfsleven. Ik heb wel eens gepleit voor een CMO, een Chief Marketing Officer. De meningen van geleerden en managers lopen sterk uiteen over de rol van marketing. Wat vandaag de dag de observatie is, is dat marketing geen directiefunctie is, maar verdeeld ligt over veel functies en afdelingen. Ik zie eerder nog dat CRM

meer bepalend voor een marketingstrategie gaat worden dan dat marketing die rol (terug) pakt. CRM is – zie mijn betuiging over keuzes maken vanuit je hoofd en niet je buik – meer rekenkundig dan marketing, omvat meer data van de business (operatie, ERP), de analyses (marktonderzoek, business intelligence), klantcontact, service, etc. dan marketing ooit zal kunnen omvatten. Aan de andere kant zal CRM, wil ze de strategische rol kunnen pakken, meer een marketingkarakter moeten aannemen. Het is nog vaak teveel ICT en systeempjes. Centraal staat het volgende, en ik herhaal het nog maar eens: net als de eerdere uitgaven van het trendreport, zoek ik ook weer het verbindende element tussen de verschillende

## Kort over de rol van marketing.

Marketing als bewaker van de lange termijn staat door vooral korte termijn (lees sales-focus) behoorlijk onder druk, wordt wel gezegd. De vraag is of dat werkelijk zo is. In ieder geval zie je bij een aantal bedrijven (bijv. KPN) dat de RvB marketing belangrijker gaat vinden, omdat het meer accountable wordt. Fact-based marketing wordt dat wel genoemd. Op basis van feiten i.p.v. buikgevoel marketingplannen maken, waar duidelijk wordt gekeken naar lange termijnconsequenties (lifetime value). Resultaatgedreven marketing. Vooral de juiste toepassing van modellen en klantdata zijn hierbij belangrijk.

Dit betekent trouwens niet dat de marketeer innovatie e.d. los moet laten. Creativiteit en accountability!  
Prof. dr. Peter Verhoef, Marketing, RUG

<http://www.rug.nl/economie/faculteit/medewerkers/VerhoefPC/klantwaardemanagement.pdf>

Na de 'golden days' waarin marketing het credo was voor het topmanagement, krijgt marketing minder respect in de boardroom.'

Prof. dr. P.S.H. Leeflang, Marketing, RUG  
<http://www.marketing4b2b.com/pdf/Leeflang.pdf>

*Ik kan u aanbevelen deze artikelen te downloaden, simultaan te lezen en dan verder te gaan met dit Marketing Trendreport 2007, als u dat dan nog durft...*

trends. PIM-voorzitter Hans Molenaar stipt in zijn voorwoord al aan dat ik geen opsomming geef van allerlei losse trends, hoe interessant die ook zijn. In het trendreport probeer ik juist met elkaar samenhang van de gepresenteerde trends te beschrijven. Ik ben niet op zoek naar 'ad-hocmodeverschijnselen', maar naar waarachtige trends die richting geven aan uw marketingvisie. In 2007.

Een trend is niet iets wat gelijk op 01 januari 2007 als een duveltje uit een doosje komt. Trends zijn evolutionair en spelen vaak langer een rol, maar kunnen op een gegeven moment in belang toenemen. En dan worden ze 'bespreekbaar'. Zoals altijd is mijn criterium daarbij dat de trends niet voorbij de horizon liggen, ze mogen niet ongrijpbaar of vaag zijn. Zoals vergrijzing van de bevolking, kritisch wordende consumenten of iedereen 'wordt digitaal'. Interessante trends, het zal best, maar ik wil het dichtbij, overzichtelijk en concreet houden. Dus met ontwikkelingen die dit jaar 2007 (gaan) spelen. Kortom, ik belicht dus de meest opvallende marketingtrends die 'grijpbaar' zijn.

Toegegeven, er zijn honderden trends te signaleren. Het gaat mij er niet om een opsomming te geven van de vele trends. Doel is om u een aantal belangrijke ontwikkelingen die een onderling verband hebben, te presenteren. De discussie daarover is minstens zo interessant, want daarmee komen we ook verder in de analyse van trends.

Uiteindelijk is het de bedoeling van het Platform Innovatie in Marketing een gefundeerde discussie te hebben over de ontwikkelingen die binnen de lengte van uw arm – dus grijpbaar – spelen. Dit Marketing Trendreport is daar een onderdeel van.

*Waarom is 2012, of 2020, voor mijn part 2050 toch interessanter dan 'volgend jaar'?*

*Nog nooit heeft iemand kunnen voorspellen wat er concreet gaat plaatsvinden over vijf jaar. Weet u nog hoe het vijf jaar geleden was?*

*Had u toen ooit kunnen dromen hoe 2007 er uit zou kunnen zien? Vijf jaar geleden fietste Wim Kok nog met zijn koffertje achter op de fiets door Amsterdam. En moest u een modem aanzetten om te e-mailen. Dat is niet meer...*

*Visie hebben is wat anders, dat betekent zicht hebben op wat komen gaat. Maar hard voorspellen is onmogelijk.*

*Ik doe dat ook niet meer. ;-)*

## Marketing Trendreport 2007

De titel van het PIM Marketing Trendreport is 'Achter de muziek aan...'

Een beetje onvriendelijke titel wellicht. Maar is het niet zo dat 'de klant' in de breedste zin van het woord vandaag de dag een beetje de toon en de maat begint te bepalen? Ze shoppen en hoppen van de ene leverancier naar de andere, er wordt over energieprijzen en hypotheektarieven onderhandeld, en verduid als het niet waar is... ze hebben nog verstand van zaken ook.

Ook intern verandert de marketingfunctie. Is er nog wel sprake van een klassieke marketingafdeling of is 2007 het beginjaar van 'xenomarketing'?

Over dat en nog meer leest u verderop in dit rapport. Daarna ga ik graag de discussie met u aan.

**Egbert Jan van Bel**  
*egbertjan@vanbel.nl*

De reiswereld ziet in de VS een omslag in de verkopen via internet. Het online meest verkochte product wordt weer meer via traditionele kanalen verkocht. De verwachting is dat Europa de VS zal volgen in de opleving van persoonlijke service. John Fentener van Vlissingen, investeerder en eigenaar van BCD Travel, geeft aan dat het belang van internet en volledige automatisering niet onderschat wordt, maar die ontwikkeling voltrekt zich naast duurdere dienstverlening en persoonlijk advies, waar vraag naar zal blijven bestaan, zoals nu ook blijkt!

## e-cannibals...

Aan het begin van de internethype (1995) voorspelde Bill Gates de snelle dood van de tussenpersoon. De opkomst van elektronisch zakendoen zou immers leiden tot de teloorgang van fysieke winkels. Berichten over het overlijden van deze tussenpersoon blijken inmiddels echter sterk overdreven. Een aanpak waarbij elektronische, fysieke en telefonische aanwezigheid gecombineerd wordt ('click and mortar'), blijkt vaak een goede tactiek.

Simons deed bij Nederlandse bedrijven onderzoek (2006) naar de kwaliteit van deze gecombineerde aanpak, simpel gezegd 'winkel plus internet'. Zijn conclusies zijn hard. Het lanceren van internetdiensten naast de aloude verkoopmethodes gaat in meerderheid ófwel mis voor de klant, ófwel voor het bedrijf – of de nieuwe internetactiviteiten gaan ten koste van de oude activiteiten van het bedrijf. Digitaal cannibalisme. Men biedt bijvoorbeeld aan klanten de mogelijkheid om via internet bepaalde producten aan te schaffen of aan te vragen, maar heeft vervolgens de processen niet op orde om deze verzoeken af te handelen.

Simons: "Dit wordt ook geïllustreerd door het feit dat in het algemeen de helft van door klanten gestuurde e-mails niet of slecht wordt beantwoord."

Sinds de internetbel is gebarsten, is de kwaliteit van de internetactiviteiten wel beter geworden, stelt Simons, maar bij minimaal de helft van de Nederlandse bedrijven valt volgens hem nog veel te verbeteren. Bij grote bedrijven weet de linkerhand vaak niet wat de rechterhand doet. Kleine bedrijven hebben vaak te weinig nagedacht over waarom en wat ze op internet willen. Bij middelgrote bedrijven gaat het relatief nog het beste.

**Dr. Luuk Simons**  
TNO  
*Marketingfacts.nl*



Barbarus hic ego sum, quia non intellegor ulli.\*

\* Ik ben hier een barbaar, omdat ik door niemand begrepen word (Ovidius).



## Marketing vandaag... Is het de money, of is het de show?

*Iedere beroepsgroep heeft recht op z'n eigen gekte. Vindt u ook niet?*

Mijn zoon vierde onlangs zijn 8e verjaardag. Dan organiseer je een feestje voor een dik dozijn kinderen en dan hoort daar natuurlijk een clown bij. Zo kwam hij binnen, een echte, met een grote gele jas en paarse kraag, rode pruik met klein zwart bolhoedje op, een geruite broek in ondefinieerbare kleuren, grote flapschoenen. En, een anjer op z'n revers, waarmee hij mij al bij de voordeur natspoot.

Nee, ik ga u niet de naam van die clown noemen. Dat ligt veel te gevoelig. In het clownswereldje kennen ze elkaar allemaal veel te goed. De clown: "En ik zeg u, in dat wereldje zit veel kinnesinde en zware concurrentie." Schat de clowns niet verkeerd in. Alleen maar lachen en lol aan de buitenkant. Van binnen een keiharde wereld waarin het kopiëren van concepten, het jatten van grappen en het onderhands doorschuiven van klanten met onderlinge prijsafspraken schering en inslag is.

Op het verjaardagsfeestje deed de clown wat hij moest doen. Kinderen lachten zich moe, hondenfiguurtjes en zwaardjes gemaakt van ballonnen, goocheltrucs geleerd... Nadien gaf ik de clown zijn verdiende biertje en sprak aan de keukentafel met hem. De rode neus afgedaan, wel de pruik nog op. "Die Bassie", zei de clown me in vertrouwen, "dat is helemaal geen kindervriend. Hij haat kinderen!" Het kwam er vol afschuw uit. Ik schrok ervan. Het lijkt de echte wereld wel...

Maar, die Bassie, dat is toch die leuke clown waar hele generaties helemaal mee zijn opgegroeid? "Vreselijk!", vervolgde de clown, "De man doet het alleen maar om het geld. Hij heeft ruzie met iedereen. Wij clowns mijden 'm als de pest. Hij zegt zelf dat 'ie kinderen haat!" Onze clown meende het. En ik geloofde het. Want onze clown zat in een beroepscommissie en hij deed het werk al meer dan 40 jaar. "Nou ja, eigenlijk al vanaf mijn 8ste, en nu ben ik over de 60. Het mooiste beroep van de wereld, meneer."

Clowns komen ook bij elkaar, ze bespreken dan trends en innovaties, ruilen nummers en goocheltrucs uit, smeden allianties om grotere zalen langer te kunnen vullen, voor nog meer geld. De clowns verdelen het werk onderling tijdens de drukke vakantieperiodes. De clowns praten over globalisering, dat alles zo veramerikaniseert, en ze hebben het over internet dat de business zo verandert. En... de clowns geven elkaar prijzen: voor de beste act, de slimste act, de linkste act, het mooiste clownspak, de hardste lach, de gekste truc...

De clown kreeg z'n tweede biertje. En onwillekeurig dacht ik aan ons marketingwereldje. Ook ik houd me aan de regeltjes van kleding, net als de clown met z'n grote rode onderbroek met witte hartjes en enorme platvoetschoenen. Ook ik heb mijn businessetiquette, taalgebruik en codex. En ik zit ook aan bij vergadertafels met onderwerpen als alliances, innovations, workload, product development en account management. Het hele circus...

De clown moest weer op pad, naar een volgend optreden. Ik hielp 'm met het sjouwen van zijn kist met vrolijke spullen naar zijn auto. Hij lachte er niet bij, en dan lijken clowns altijd wat sip en treurig. De clown keek me dan ook serieus aan: "U kent in uw vak vast en zeker ook wel Bassies die helemaal niet van de klant houden, maar die het alleen maar om het geld te doen is."

**Egbert Jan van Bel**



C'est le client  
qui fait la musique



*PIM heeft verzocht om met het Marketing Trendreport ook vooral naar de klant te kijken, in de breedste zin van het woord. Hoe ontwikkelt deze zich en wat zijn de issues die spelen in 2007?*

Je hoeft de weblogs en vakbladen maar te openen, events en congressen te bezoeken en het wordt duidelijk dat de algemene opinie sterk neigt naar meer interactie, vergrijzing, meer mediagebruik, ander mediagebruik, minder klanten-trouw, meer shoppen... Maar ik vind dat allemaal te 'container-begripachtig'. Mijn vraag is, wat kun je er concreet mee? En, wordt dit niet al jaren beweerd? Ik wil niet de 'grumpy old man' gaan uithangen, maar er wordt nu al zolang beweerd dat consumenten gaan veranderen, dat klanten aan de macht komen, dat de nieuwe interactieve media de oude passieve media voorbij gaan streven, dat het een eigen waarheid gaat worden. Een waarheid die misschien al wel een decennium meegaat. Het wordt gezegd, maar men weet alleen nog niet wanneer het allemaal gaat gebeuren.

Wat ook al lange tijd op de agenda staat, is dat klanten mee gaan denken met u. Vooruit, als u in de business to business zit, dan is dat evident. Het is afhankelijk van uw product of dienst, maar de betrokkenheid van uw klant is meestal groot. Anders is dat in de wereld van consumenten. Ik kan mij niet voorstellen dat het financieel verantwoord is om ook nog eens klanten aan tafel te hebben die met u mee gaan denken over productontwikkeling, innovatie, pricing, levertijden, verpakking en zo voort. Het is natuurlijk wel zo dat u nauwgezet de vinger aan de pols dient te houden waar het uw cliëntèle aangaat. En het is best van belang dat u monitort wat de klant in beweging kan krijgen om uw product en dienst af te nemen. Maar om uw klanten nu in de driver's seat te hebben, dat gaat mij te ver. Wat weet de gemiddelde klant (en van gemiddelden moet u het hebben) nu van zorgverzekeringen, goedkope vliegtickets, groene energie of triple play? Weinig. Ja, dat het geld kost en dat je erop kunt besparen.

Als er één ding is, wat de afgelopen jaren is door gaan tellen, dan is het beter besef van geld bij de consument. De afgelopen jaren is de wereld veranderd doordat monopolies verloren zijn gegaan, prijzen variabel zijn geworden en market-leiders van hun troon zijn gestoten. Tien jaar geleden durfde nog vrijwel niemand te onderhandelen met de bank over een hypotheekpercentage, nu is er een commercial van Fortis op de buis, waarin je zelfs wordt uitgenodigd om aan de prijs te gaan sjorren. Dat heeft niets te maken met kritisch geworden consumenten, maar alles met marketing; men gaat anders met de p van prijs om.

Voor marketing geldt de wet dat een tevreden klant minder snel bij u wegloopt voor een lagere prijs bij de concurrent.

We weten echter ook dat het gros van de mensen niet snel wil veranderen, omdat men bang is voor verandering. Ik verwacht dat het komende jaar marketing als taak krijgt een krachtige balans te creëren tussen best deal en customer retention. Bestaande, gevestigde bedrijven zullen moeten anticiperen op de kracht van hun merk en het feit dat ze allang op de markt zijn. Verzilver positieve imago's. Negatieve imago's van de gevestigde orde moeten aangepakt worden. Want op prijs wint dit establishment het niet van de meer virtueel werkende nieuwkomers (zie het Marketing Trendreport 2005).

Customer service is voor beide van belang. De beste prijs en de beste service zorgen voor een winnaar. Het is niet zo dat een betere service een hogere prijs benodigt. Die gotspe is allang uit de wereld. Het is een kwestie van organiseren. Hier kunnen multimediale toepassingen relevant zijn. Procesmanagement is daarin essentieel.

Daarom, met gut-feeling en hard-selling kom je er niet. Op het moment dat u voor een redelijke prijs daadwerkelijk afspraken nakomt, en daadwerkelijk bereikbaar bent bij vragen en problemen, kan het goed zijn dat u aan het einde van het jaar uw doelen ruimschoots hebt bereikt.

*Marketing zal haar eigen identiteit (moeten) blijven behouden, maar zal meer en meer geïntegreerd en imbedded raken met CRM (processen). Een klantcontact, hét CRM moment, zal steeds sterker ondersteund gaan worden door marketingconcepten en methodieken. Inderdaad EDM, maar ook real time besluitvormingen in de gedaanten van service en diensten. Marketing zal een belangrijke bijdrage (de grootste) leveren aan het mogelijk maken van operationele CRM. CRM is echter weer een 'productie'-bron die waardevolle informatie levert aan Product Marketing met betrekking tot productontwikkeling. Het cirkeltje is weer rond...*

*Joop Koster RCP (Capgemini)*

## Enkele observaties over de markt in 2007...



### Observatie 1 Jan Krediet woont hier wel

Het is voor marketing van belang te weten wat mensen met hun geld doen. In tegenstelling tot Amerikanen maar ook veel Europeanen, is een Nederlander niet iemand die graag op krediet leeft. Sparen zit in het Neerlandse DNA. Jan Krediet woont hier niet. Toch?

Hoewel postorderaars goede sier maken met het kopen op afbetaling, zien we toch dat er voorzichtig met leningen wordt omgesprongen. Nederlanders sloten in 2006 minder leningen af dan in 2005, maar staan steeds meer rood bij de bank. Vreemd genoeg sparen Nederlanders ook meer, er gaat een gekke balans ontstaan van lenen en sparen.

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek is het afgelopen halfjaar voor bijna 4,7 miljard euro geleend via consumptief krediet. Dat is 7% minder dan een jaar eerder. Consumenten hebben wel meer afgelost dan ze hebben geleend. In totaal staan Nederlanders voor 7,4 miljard euro rood en is er 17 miljard euro aan consumptief krediet opgenomen. 15% daarvan is geleend bij postorderbedrijven, via creditcards en autofinancieringen. Slechts 16% van de Nederlanders vindt geld lenen nuttig, terwijl 84% dit juist als een risico ziet. De problematische schulden stijgen nog steeds in Nederland. Zeker 1 op de 10 huishoudens in Nederland zit in de financiële problemen.

*Veel Nederlanders zijn dol op spaarzaamheid. De zonen van prinses Margriet vertelden onlangs op televisie vertederd, dat ze in moeders kast een blikje met geld uit 1967 hadden aangetroffen.*

I ♥ lenen

Natuurlijk houdt u niet echt van lenen, maar als u dan toch geld moet lenen doe het dan tegen de meest gunstige tarieven en uitstekende voorwaarden van Ilovelenen.nl

Beveken hier uw maandelijks

Vraag hier uw offerte aan

0900-krediet 0900-8755458 info@ilovelenen.nl

Het leven wordt steeds duurder en huishoudens steken zich steeds dieper in de schulden om de eindjes aan elkaar te knopen. Zij zitten gemiddeld met een schuld van 22.000 euro (exclusief eventuele hypotheek) opgezadeld. Twee jaar geleden lag dat bedrag nog op 16.000 euro. Het gemiddelde aantal schuldeisers (11) is in die tijd gelijk gebleven, zo blijkt uit cijfers van de Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet (NVVK). De NVVK noemt verschillende oorzaken voor de stijging: hogere vaste lasten, stijgende prijzen, gelijkblijvende lonen en baanverlies of echtscheiding. De meeste schulden komen voor bij alleenstaanden (70%) en bij jonge gezinnen. Bijna 60% van de schuldenaren is tussen de 25 en 45 jaar, maar de groep AOW'ers die maandelijks telkens te kort komt, groeit gestaag. Door de stijgende schuldenlast stijgt ook het aantal verzoeken voor schuldhelpverlening fors: van 39.000 in 2004 tot 43.000 in 2005 en rond de 50.000 in 2006.

*Sinds 1 juli 2006 mogen postorderbedrijven als Wehkamp, Neckermann en Otto niet meer dan 16% rente vragen. Voorheen was het rentepercentage op een lening maximaal 21%. Er is sprake van een overgangsregeling. Voor leningen die vóór de rentewijziging zijn afgesloten, mag nog steeds 21% rente worden gerekend. Voorwaarde hierbij is echter wel dat het krediet voor 1 juli 2007 moet zijn afgelost. Als het krediet na die datum nog doorloopt, omdat bijvoorbeeld nog niet alles is afbetaald, dan mag er niet meer dan 16% worden gerekend. Postorderaars zijn verplicht om de teveel betaalde rente terug te storten. Of dat zal gebeuren, is maar afwachten. De kans is klein dat consumenten ervoor naar de rechter zullen stappen.*



Kortom, gaat het wel zo goed in Nederland? En wat hebben wij marketeers aan een 'doelgroep' die zich te pletter leent en op enig moment op zwart zaad zit.

Als men zich dan in de schulden steekt, waar doet men dat dan voor? Het merendeel schaft artikelen voor het huis aan. Daarnaast wordt er geleend voor een auto en luxegoederen. Afbetaling neemt sterk in populariteit toe.

Lenen is lastiger dan rood staan. Het is meer gedoe met formulieren. Nederlanders zoeken meer en meer naar een snelle beschikbaarheid van geld. Even kort een schuld hebben en kunnen genieten van iets nieuws is een trend aan het worden. We gaan makkelijker lenen en afbetalen bij de aanschaf van producten. Nu genieten, later zien we wel weer hoe de problemen worden opgelost.

Het kunnen afbetalen is vaak een reden om over te gaan tot het aanschaffen of vervangen van producten. Dat gaat niet alleen op voor auto's en breedbeeld-tv's, zelfs voor vakantie-reizen.

*Meer dan 50% van de Nederlanders is van mening dat geld gelukkig maakt. Het geluk wordt direct gekoppeld aan de hoogte van het inkomen. Heb je geen hoog inkomen, dan kun je altijd geld lenen om die keuken te financieren. Die reis te boeken, of die auto te pimpen. Hoewel in het algemeen de geldleentreclames als irritant worden ervaren, is lenen veel algemener geworden. Lenen is een middel geworden om gelukkig te zijn (lenen = geleend geluk). De huidige moraal is: lenen is niet erg. Ook de deskundigen zijn het erover eens, mits de rente en aflossing maandelijks kunnen worden opgebracht. Als sparen lukt, lukt het aflossen van een lening ook. Geld maakt alleen maar gelukkig als je financiële situatie stabiel en overzichtelijk is.*



## Observatie 2 Klantrelatie: niet boos, wel teleurgesteld

Op een gegeven moment gaat boosheid over in onmacht. Onmacht van structurele aard levert alleen maar ontevredenheid op.

We lezen het allemaal dagelijks in de krant: producten werken niet naar behoren, helpdesken zijn onvoldoende hulpvaardig en op noodkreten van klanten wordt niet gereageerd. Koopt u een product of dienst, dan kunt u maanden wachten, of totdat u een ons weegt voordat het beloofde cadeautje eindelijk verschijnt. Met alle media, middelen en kanalen die ons ter beschikking staan, proberen we in contact te komen met onze hofleveranciers, maar... geen reactie.

Het is in het echt wellicht niet zo zwart-wit als ik hier nu schets, maar dit is wel de beleving van de klant, de consument. "Ik zou wel willen overstappen naar een andere leverancier, maar daar is het net zo erg."

We komen in een negatieve spiraal terecht, omdat afspraken geschonden worden en de pers dat breed uitmeet in haar media. Mensen zijn al blij met een leverancier als deze doet wat afgesproken is. Dat heb ik niet van mijzelf, maar dat komt uit marktonderzoek van Marketresponse, dat gepubliceerd wordt in mijn nieuwe boek ([www.kloteklanten.nl](http://www.kloteklanten.nl)).

"Bent u tevreden met uw leverancier?", is een vraag geweest in dat onderzoek. En: "kunt u een goed voorbeeld noemen waardoor u blij bent geworden met uw leverancier?" Simpele vragen. Maar meer dan 30% respondeert dan met: we kunnen geen concrete gevallen noemen. Ook is een derde al gelukkig met het feit dat een leverancier doet wat deze moet doen. Zoals energie leveren, of een internetsignaal doorgeven, een schade uitbetalen... Zo ver zijn we dus al gedaald. Nog niet zo lang geleden had iedereen in het marketingwereldje en krap daarbuiten het nog over het 'creëren van toegevoegde waarde'. Nu zijn we dus blijkbaar al zover dat die toegevoegde waarde geapprecieerd wordt als je 'doet wat je moet doen'.



Rijkdom is niet hoeveel geld je hebt, maar hoeveel je mag lenen...

In de ogen van veel consumenten is service een begrip geworden dat ze niet meer kunnen definiëren. Vroeger kocht je een fiets in de dorpsstraat; als de bel los zat, draaide de fietsenmaker 'm vast. Moet ik nu naar de Meeuwenlaan in Zwolle met mijn postordergekochte tweewieler in problemen (hoofdkantoor Wehkamp)? Misschien een wat krom voorbeeld, maar wat doen de honderdduizenden internetbellers bij problemen? Zo zijn er voorbeelden te over.

*Marketing gaat met CRM van database marketing naar fact-based marketing. Steeds meer zal een gezonde business case aan de wortels van marketing liggen en steeds minder een 'goed gevoel'.*

*Bart van Hensbergen RCP (Atos Origin)*



### Observatie 3 Marketing: van averechts naar aversie

Er wordt meer aan marketing gedaan in termen van advertising, commercials op tv, mailings via snailmail en e-mail. Maar... we zappen. Mailings gaan ongeopend richting het ronde archief onder uw bureau. We schrijven ons en masse in bij Infofilter (300% groei in twee jaar tijd!).

We maken er een kunst van marketingacties te ontwijken. Wist u dat het merendeel van de Nederlandse consumenten (85%) het niet op prijs stelt dat hun adresgegevens voor verkooptelefoontjes, reclame- of marktonderzoek wordt gebruikt?

Eén op de zes tv-kijkers ziet een commercial. Vijf van de zes doen dus iets anders als er een commercial op tv verschijnt. 9 van de 10 mailing pieces in uw snailmail gaat ongeopend de prullenbak in, telemarketing wordt vakkundig geweerd. Waarbij ook gesteld mag worden dat een groeiend aantal huishoudens een geheim nummer heeft of zelfs helemaal niet meer beschikt over een vast nummer. Onder jongeren is dat al meer dan een derde. Dat zijn de laatste cijfertjes, een 'educated guess' uit een handvol onderzoeken.

Ik vind het dus des te onbegrijpelijk dat er nog zoveel geld wordt besteed aan de klassieke vormen van marketing. Ik wil niet stellen dat je niet meer analoog mag adverteren en mailen, maar de verdeling met andere, nieuwe middelen kan beter. Moet beter. Als het bereik van de klassieke media zo laag is als nu het een negatieve trendlijn vertoont, het bereik dus ook in 2007 lager wordt... dan is het tijd voor iets anders.

Simpelweg meer op het web doen is geen oplossing. Ook daar zien we een metaalmoeheid optreden van commerciële boodschappen en constateren we dat de consument minder grijpbaar is dan verwacht. Inderdaad, het gebruik van de interactieve media neemt sterk toe, maar daarmee ook de aversie tegen marketingacties. Het wordt allemaal wat te veel van het goede.

Moeheid (averechts, het is te veel) slaat om in "ik ben het zat" (aversie, het wordt me te veel). En dan zijn de rapen gaar, want op zo'n moment leveren de klassiek ingerichte marketingacties alleen maar een verlieslatende reactie op.



www.telegraaf.nl, januari 06

Feit is dat er een beleving is gaan ontstaan van 'teleurstelling'. Dat is snuikend voor business development. Klanten blijven zitten, omdat het elders niet veel beter zal gaan. Er komt geen beweging in. Waren ze maar boos, dat is een betere emotie om te handelen dan teleurstelling.

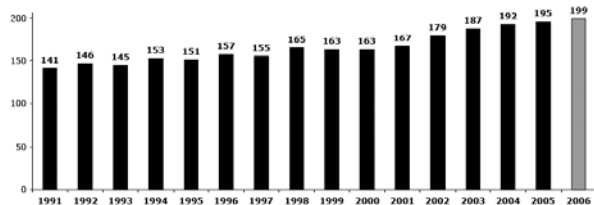


Veel traditionele reclamebureaus zijn niet geëquipeerd om adverteerders in hun zoektocht bij te staan. Ze zijn het slachtoffer van hun verdienmodel. Niet helemaal vreemd ook, ze verdienen nog steeds goed aan het maken van radio- en tv-spotjes.

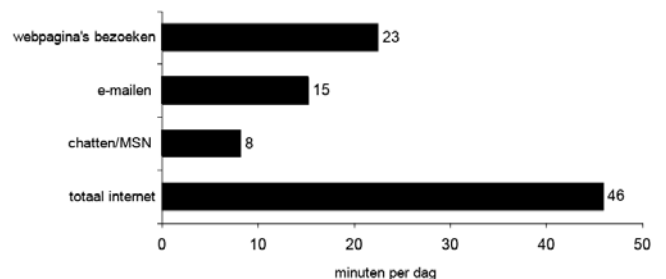
*Ruud Polman, Directeur Communicatie bij Randstad Adformatie 49 van dec. 06*

Domheid is onkenbaar; zij valt alleen negatief te definiëren, in contrast met een andere eigenschap of als een gebrek. Dit wil niet zeggen dat domheid iets is dat er niet is. Wij weten dat de domheid bestaat. Wij zien de gevolgen dagelijks om ons heen en in onszelf, maar wij komen altijd te laat. Domheid is een grens die immer wordt gemist. Alleen achteraf valt vast te stellen dat wij hem zijn gepasseerd. Te zien zijn alleen de domvormige leegten die zijn achtergebleven. Intussen is de domheid zelf nog niet opgespoord. Hoe evenwel een 'wezen' te lokaliseren dat geen eigenlijke plaats kent, dat atopisch is, buitenissig, ongerijmd? Het gevaar bestaat dat wij de domheid scheppen door haar te identificeren, terwijl de domheid nu juist schuilt in het verschil. De domheid is altijd elders. Eenmaal geplaatst en benoemd verliest de domheid haar verbijsterende kwaliteit. Een herkende domheid is een extra wijsheid.

Schrijver *Matthijs van Boxsel* in zijn 'Encyclopedie van de Domheid' 18 januari 2005



Kijktijd tv, etmaal in minuten, Bron NOS/KLO, SKO



Internet, gebruik aantal minuten per dag, SPOT Tijdsbestedingsonderzoek 2006



Ik dacht dat 't biermerk Hein... heette.  
Kun je nagaan hoe snel ik commercials wegzap!

\* januari 2005

### **Nederlanders zien slechts 18% van de uitgezonden reclame**

Een uniek onderzoek in opdracht van BVA bond van adverteerders uitgevoerd door strategisch marketing, communicatie en mediabureau MM&MO heeft blootgelegd dat meer dan 80% van de reclamezendtijd niet gezien wordt door de tv-kijkers. Door hen wordt reclame gezien als een ongewenste onderbreking van de programma's die ze wél willen zien en in die tijd doen ze van alles behalve reclame kijken. Zappen van zender naar zender, met elkaar praten en weglopen naar keuken of wc zijn de belangrijkste alternatieven voor het kijken naar reclame. Deze bevindingen zijn op zich niet opzienbarend, maar het is wereldwijd uniek dat deze feiten nu met harde registratiedata kunnen worden vastgelegd. De resultaten geven voldoende aanleiding voor adverteerders om in de toekomst op een heel andere manier met hun tv-mediabesteding om te gaan. Een eerder, veel kleinschaliger experiment in Engeland, uitgevoerd door Mark Ritson van de London Business School in 2003, liet al zien dat kijkers bij voorkeur reclame ontwijken. De Nederlandse studie bevestigt dit en laat zien dat bij gebrek aan een sociale omgeving (als kijkers alleen zijn of alleen voor de tv zitten) mensen andere alternatieven dan praten zoeken (lezen, bellen) om reclame te ontwijken. Niet het onderlinge sociale contact is dus leidraad voor kijkgedrag naar commercials, maar de neiging om reclame te ontwijken.

Dat lezende, begrijpt u dan het volgende bericht?

\* 22 september 2006

### **Grote adverteerders besteden meer aan tv-reclame**

De top-10 van grootste adverteerders van Nederland gebruikt 73% van zijn reclamebudget voor tv, tegen circa 60% vijf jaar geleden. Dit blijkt uit onderzoek van Spot, waarvan de resultaten zijn gepubliceerd in het Spot Televisierapport 2006. Volgens Spot gaat de groei ten koste van dagbladen, waarvan het aandeel in 2005 daalde van 19 naar 8% en tijdschriften (van 7 naar 4%). Internetreclame zoals banners en buttons was in 2005 goed voor 1% van de bestedingen. Nederlanders zijn meer tv gaan kijken, nu gemiddeld 195 minuten per dag. Ook blijkt uit onderzoek van SKO dat naar meer zenders wordt gekeken.

Hè, hè... toch nog iemand die het snapt!

\* 09 januari 2007

### **KPN keert de rug naar tv-reclame**

Fred Sengers, scheidend hoofdredacteur van Marketingtribune, noteert:

Opvallend is de vlucht van tv: KPN besteedde in 2005 nog voor ruim 42 miljoen aan spot advertising; in 2006 is dat nog maar 28,5 miljoen. (-/- 33%! ). Vrijwel alle andere mediatypen profiteerden van die ingrijpende reallocatie, behalve publieksbladen en bioscoop-reclame. Met name folders werden door KPN meer uitgezet (+ 146%). KPN is in Nederland de grootste adverteerder op het web met een budget van bijna 5,4 miljoen euro. Op het totale budget van bijna 118 miljoen euro nog altijd een schijntje.

(bron: Nielsen)



#### Observatie 4 **Resultaten in het verleden voorspellen weinig goeds voor de toekomst**

Veel CRM en informatiesystemen zijn opgebouwd uit data uit het verleden. Kortom, min of meer boekhoudkundige systemen waaruit enige vorm van 'predictive modelling' gerealiseerd kan worden. "Wat gaat mijn klant in de nabije toekomst doen?"

"Kan ik voorspellen wanneer, en wat mijn klant gaat bestellen?"

"Kan ik op tijd zien wanneer een klant bij mij gaat opzeggen, en wanneer?"

"Hoe ziet mijn klant er eigenlijk uit, en wat doet 'ie?"

In lijn met voorgaande observaties zie ik hier een trend dat klanten naast minder grijpbaar ook minder voorspelbaar worden. Gedeeltelijk ligt dat al in het verleden besloten: organisaties kennen hun klanten eigenlijk niet of slecht. Dat klanten minder grijpbaar worden, komt doordat segmenteren steeds lastiger is geworden. Het is niet makkelijk om van tevoren patronen te ontwikkelen waarin vastgestelde segmenten van klanten passen. Met andere woorden, klanten doen andere dingen dan u denkt.

De kwaliteit van data loopt terug (onvoldoende, onjuist) en de mogelijkheid om data te winnen ook. Daardoor is het ook lastiger peilingen te doen onder uw klantenkring. Slechte datakwaliteit levert een verlies aan inkomsten op van geschat tussen de 5 à 10%. Dat is afhankelijk van uw business, ga maar even uit van dit globale getal.

Een slechte datakwaliteit is ook van invloed op hoe uw organisatie de consument in beeld brengt. Verkeerde aanhef in brieven tot en met aanbiedingen die er niet toe doen, schaden het imago.

#### **De gotspe van de 20<sup>e</sup> eeuw dreunt nog door in deze eeuw...**

*Wij maken het niet mee dat een klant gaat participeren in uw bedrijfsproces. Niet in uw marketing, niet in uw productontwikkeling. Ja, er is mogelijkheid tot interactie, inspraak, self-servicing, wat leidt tot invloed op het proces. Maar u bepaalt als ondernemer wat uw aanpak en uitvoering zijn. Dat u dat baseert op de wens van uw markt, is uiteraard noodzakelijk. Maar u laten sturen door uw klant is een andere zaak. De ondernemer staat aan het roer. De klant consumeert wel, maar participeert niet.*

Twee zaken die nu een gezellig paradigma vormen. U kunt niet kiezen voor uw klant en uw klant kan geen keuzes maken.

De trend die we zien, is dat de gemiddelde consument alles wil, maar geen keuzes maakt. Enerzijds komt dat doordat er teveel gekozen kan worden, anderzijds stimuleert het falen van organisaties om te leveren wat ze beloven, niet om te kiezen. Natuurlijk wil ik een digitale decoder, maar als ik dagenlang geen tv-sigitaal krijg en urenlang aan helpijnen moet hangen, laat ik bij wijze van spreken mijn antenne nog even op het dak zitten.

Door onze relatieve rijkdom leven we in een maatschappij waarin gezelligheid, economisch gewin, gezinsbetrokkenheid, vrije tijd en zelfontplooiing centraal staan. Dit wordt niet meer afgebakend door bepaalde levensfasen, inkomen of sekse. Mensen kunnen individueel verschillend zijn, maar het is lastiger ze in groepen (segmenten) in te delen.

*Uw vaste klant komt op uw site om een product te bekijken, dat vroeger gewoon bij u in de winkel of uit de catalogus gekocht zou worden. Zonder pardon. Nu wordt het type-nummer gegoogled, men gaat naar sites als vergelijk.nl of kelkoo.nl en bestelt bij de laagste aanbieder. Hoe kun je die strijd winnen?*

We kunnen hier allerlei verbanden gaan leggen, maar de mogelijke uitkomst is wel dat het steeds lastiger wordt uw (potentiële) klanten te categoriseren. Het is kostbaar, tijdrovend en onzeker om harde uitspraken te kunnen doen over koopgedrag, churn en share of wallet. Om maar eens wat te noemen. De cijfertjes die u in het verleden heeft opgebouwd, zijn niet zaligmakend bij voorspellingen door het veranderend koopgedrag, het moeilijker segmenteren en gebrek aan data, en zelfs de kennis wat met die data te doen. Ik stel daarmee niet dat analyseren op klantdata overbodig is geworden, maar er komt iets bij. Dat is dat u pas de hengel op moet halen als u beet heeft. Wat er bijt, dat weet u niet meer, want de visvijver is vertroebeld. Sorry, een andere metafoor kan ik niet vinden...

*Steeds meer offline aankopen worden beïnvloed door online research. Volgens JupiterResearch zal dit de komende vijf jaar jaarlijks met 12% toenemen, meldt de organisatie in zijn US Online Retail Forecast 2006-2011.*

*In 2011 zal 40% van de offline aankopen door internet beïnvloed zijn, voorspelt JupiterResearch. Dat komt neer op 1 triljoen dollar.*

## Marketing wordt moeilijker door morele discussie

Er is vrijwel geen aspect van de moderne consumptie, dat niet enige vorm van moreel of politiek debat aantrekt. Merken en producten met een zondigheidsfactor krijgen ervan langs. Marketing wordt blootgesteld aan een steeds grotere druk om het bestaan (ik verkoop dus ik besta!) te rechtvaardigen. Als er vandaag de dag ergens invloed merkbaar is op marketing, dan is het wel vanuit het morele debat.

- 32% van de Nederlanders vindt dat de overheid campagnes moet beginnen om mensen ervan te weerhouden thuis alleen te drinken.
- 56% van de Nederlanders vindt dat schoolhoofden het nuttigen van alle snoep en koolzuurhoudende dranken op school moeten verbieden.
- 20% van de Nederlanders vindt dat de maximumsnelheid op snelwegen verlaagd moet worden.
- 33% van de Nederlanders vindt dat 4x4's of SUV's een rijverbod in steden moeten krijgen.

*Een goed trendreport schrijf je niet alleen. Met dank dus voor de bijdragen van Wil Wurtz, voorzitter CRM Genootschap (over CRM en Marketing) en Marco Dercksen (MarketingFacts.nl en beoogd – anno nu – voorzitter Interactive Advertising Bureau Nederland, (IAB).*



### Observatie 5 **Marketing: lost in translations...**

Intern is er voor marketing nog veel te winnen. Traditioneel gezien dient marketing de commerciële strategie uit te stippelen voor een onderneming. De vraag rijst echter of dit in werkelijkheid nog steeds zo is.

De afgelopen jaren zie ik een functionaliteit als Customer Relationship Management (CRM) steeds meer marketingfuncties naar zich toetrekken. Ook ontstaat er door de interactive vormen van communicatie een geheel nieuw vakgebied. Oude marketingwetten gelden ook voor nieuwe media, maar toch: het snel en concreet reageren op ad-hocrelaties is in deze tijd toch echt iets voor de groepen mensen die met de new media werken. Klassieke marketing reageert daarop nog te traag.

Zou er dan een mix kunnen ontstaan tussen CRM en interactive denken? Dat geldt dan met name voor segmentatie in klanten, afstemmen van aanbod op deze segmenten tot en met pricing aan toe. Typische marketingonderwerpen.

Marketing moet zichzelf opheffen als solitaire afdeling sec. De functionaliteiten – noem het maar erfenis – kunnen verdeeld worden over vele afdelingen. Marketing is dan net als een religie: het zit in hoofden van mensen, je gelooft of je gelooft niet. Maar het is er wel. De waarde die je eraan verbindt, creëer je zelf. De strategisch-commerciële koers wordt allang niet meer door één persoon of afdeling bepaald. Daarom gaat marketing verdeeld worden over diverse onderdelen in het bedrijf. Dat kan een probleem opleveren, omdat veel marketeers – nog – niet de taal spreken van bijvoorbeeld CRM'ers of interactive-lingen.



# CRM en marketing

## Ever the twain shall meet

Meer dan eens ontstaat de discussie tussen marketeers en degenen die zich met CRM bezighouden, over verschil en overeenkomst tussen de twee. Vanuit het marketingperspectief bestaat de neiging om CRM als een meer of minder geïsoleerd fenomeen binnen het marketingdomein te zien. CRM wordt dan primair geassocieerd met het gebruik van informatiesystemen voor het vastleggen en analyseren van klantinformatie, dan wel dat CRM wordt afgeschilderd als 'relatiemarketing' oftewel een bezigheid om 'goede relaties' met (bestaande) klanten te realiseren. Vanuit CRM-perspectief bestaat de neiging om marketing als een onderdeel van het totale commerciële proces te zien. Net zoals sales en customer service onderdeel zijn van het proces van vinden en binden van klanten. Marketing is dan met andere woorden niet meer en niet minder dan een onderdeel van CRM geworden. Hieronder zal ik een pleidooi voor dat standpunt houden.

Om te beginnen nemen we onder de loep waarmee marketing en CRM zich bezighouden. Daarbij baseer ik me op de inhoud van boeken, artikelen, congressen over marketing en CRM. Die boeken en artikelen liggen mede aan de basis van opleidingen en bepalen in hoge mate de denkwereld van marketeers en CRM-adepten. Wat opvalt, is dat marketingliteratuur bijna uitsluitend gaat over consumentenmarkten c.q. business-to-consumer omgevingen. Tevens kan worden geconstateerd dat marketingliteratuur bijna alleen maar gaat over fysieke producten, als we dat afmeten aan de voorbeelden die worden gegeven. Daarnaast gaat het in de marketingliteratuur eigenlijk altijd over klantgroepen en niet over individuele klanten. Dat kan worden gezien in samenhang met de nadruk op massamediale communicatie die er binnen het marketingdomein wordt gelegd. Kort samengevat, behandelt de marketingliteratuur dat deel van de economische werkelijkheid, waarin producten via massacommunicatie

aan consumenten worden aangeboden. Marketing is ook primair gericht op het werven van klanten.

Kijken we naar de CRM-literatuur, dan valt op dat er veel over zakelijke markten wordt geschreven; de voorbeelden worden over het algemeen aan business-to-business omgevingen ontleend. Tevens zien we overwegend diensten (bijvoorbeeld financiële dienstverlening) een rol spelen. Daarmee samenhangend speelt persoonlijke verkoop een centrale rol in de CRM-literatuur. Kort samengevat, behandelt de CRM-literatuur dat deel van de economische werkelijkheid, waarin diensten middels persoonlijke verkoop aan de mens worden gebracht. CRM is primair gericht op behouden en ontwikkelen van bestaande klanten.

Kijken we naar de 'echte' werkelijkheid, dan kan worden geconstateerd dat:

- het merendeel van de bedrijven zich bezighoudt met het leveren van diensten (en producten) aan andere bedrijven;
- het grootste deel van onze bruto nationaal product wordt geproduceerd door de dienstverlenende sector;
- voor elk bedrijf geldt dat het grootste deel van de omzet wordt gerealiseerd bij bestaande klanten;
- individuele klanten het resultaat van een onderneming bepalen. Klanten zijn vrijwel nooit als groep georganiseerd in relatie tot bedrijven.

In die zin is het werkelijkheidsgehalte van CRM hoger dan dat van marketing. Jaren geleden, toen de term CRM nog niet ingeburgerd was, heb ik wel eens de term 'empirische marketing' gebezigd om een andere aanpak van het commerciële proces te propageren.

Laten we kijken naar de onderliggende visie van marketing. Leeflang en Beukenkamp schrijven in 1981 over de



opkomst van het marketingdenken in de jaren vijftig van de vorige eeuw: "De marketingconceptie kan worden omschreven als een oriëntatie waarbij de wensen en verlangens van afnemers/consumenten op de markt, of dat deel van de markt waar men zijn aandacht en inspanningen op heeft gericht (de doelgroep), centraal staan" (uit: *Probleemgebied Marketing, een managementbenadering*).

Het zou met slechts kleine aanpassingen een definitie van CRM kunnen zijn.

Zonder een volledig sluitende definitie van CRM te geven, kan worden geconcludeerd dat CRM marketing in een nieuw jasje is. Sommigen praten ook wel over 'new marketing'. Echter, zolang marketing, sales en customer service als gescheiden disciplines in bedrijven voorkomen, lijkt het niet handig om vast te houden aan de term 'marketing' als overkoepelend begrip voor het proces van vinden en binden van klanten.

Ik pleit er dan ook voor om CRM als overkoepelende term te hanteren. Niet alleen omdat CRM van nature een betere aansluiting heeft op de economische werkelijkheid. Maar ook omdat een verdere ontwikkeling van CRM door het toevoegen van de componenten die het 'klassieke' marketingdenken in zich draagt, gemakkelijker is te incorporeren in CRM dan andersom.

Elk bedrijf zou een CRM-manager moeten hebben die het commerciële proces overziet en plant. Bij de uitvoering van dat proces behoren taken en verantwoordelijkheden die anders georganiseerd moeten worden dan de bestaande klassieke, functionele indeling naar marketing, sales en customer service. Sterker nog, de CRM-manager zal in een werkelijk klantgerichte organisatie niet alleen verantwoording moeten afleggen aan de directie (die door de aandeelhouders is aangesteld), maar ook aan een

'klantenraad' die de klanten vertegenwoordigt. Alleen als we bereid zijn buiten de gebaande paden te denken, zullen de oude idealen die ook aan het marketingdenken ten grondslag lagen, verwezenlijkt kunnen worden. De symbolische daad om de term marketing te begraven en er CRM voor in de plaats te stellen, zal een krachtig signaal zijn dat er ernst wordt gemaakt met klantgericht ondernemen.

**Wil Wurtz**

*Managing Consultant Metrics & More*

*Voorzitter CRM Association NL*

# Interactive en marketing

## Het is marketing, maar ze noemen het niet zo...

*Het is ernstig als ze je naam niet meer noemen, dan besta je feitelijk niet meer.*

*Men zwijgt, dus ik was...*

Dat gebeurt een beetje met marketing op dit moment. Met name in de online wereld zien we veel ontwikkelingen waar marketing niet genoemd wordt. Waar marketing ook niet bij staat. Online en interactive contact met je markt is nog vaak een op zichzelf staande activiteit. Dat komt deels door wederzijds onbegrip van de klassieke en nieuwe modellen en terminologie, maar het zijn vaak ook totaal verschillende mensen. Online en interactive wordt wel steeds belangrijk binnen organisaties. Het zijn vaak ware afdelingen waar je niet omheen kunt. Al was het alleen maar door de luide muziek, dat het licht nog tot laat brandt en de joviale types. Ik wil niet generaliseren, maar het is gewoon anders dan anders.

Toch kan de één niet zonder de ander: online versus offline. Maar je mag niet zomaar stellen dat het een Siamese tweeling is. Het is te makkelijk om te zeggen dat het combineren van beide naar succes leidt.

Steeds meer zien we dat online op zichzelf kracht genoeg heeft zich succesvol te ontwikkelen. Budgetten krijgen meer en vaker een reallocatie van traditionele media naar de nieuwe media. Het is onvermijdelijk en de trend voor 2007 zou wel eens kunnen zijn dat het een boost-jaar gaat worden voor online en interactive.

Wat zie ik daarbij?

- Het **succes van online ligt offline**: businessmodellen zijn steeds minder gebaseerd op alleen advertenties, maar steeds meer op lead-generatie en business development, alsook de shift van typische offline elementen als boeken, events... (uitzonderingen daargelaten) naar online.

- **Cross-mediale of multichannel benadering van de klant** is cruciaal, waarbij internet steeds vaker als vertrekpunt of basis geldt (denk in eerste instantie aan direct writers, uitgevers, financials, maar de rest volgt). Dit ligt ook een beetje in het verlengde van het eerste punt.
- **Socialranking en online identity** worden steeds belangrijker, omdat iedereen maar van alles kan roepen en produceren, maar wat is nu nog waar? Online social networks spelen daarin een steeds belangrijker rol, omdat je in toenemende mate (moet) vertrouwen op je peers (vrienden, familie, collega's, klasgenoten, vakgenoten etc.). Er komen steeds meer instrumenten om te bepalen hoe betrouwbaar iemand is op internet. Dat is een andere manier van marketen: je werkt veel minder met de typisch imaginaire boodschappen (klassiek) en wel met de harde kernwaarden en ware identiteit. Zeggen dat je op de kleintjes let, is niet voldoende, je moet het 1. doen en 2. meetbaar maken t.o.v. de concurrentie.

Dat marketing meer een 'shattered' functie wordt binnen ondernemingen, is evident. De vraag komt bij me op of marketing als typische afdeling nog overlevingskans heeft? Het zou echter jammer zijn als online en interactive geen gebruikmaken van de huidige marketingervaringen en klant- en marktkennis.

**Marco Derksen**  
*MarketingFacts.nl*

# Behoort u tot de aangeslotenen?

*Hoe het komt, weet ik niet, maar de laatste keren dat ik lezingen en inleidingen heb verzorgd, zaten er verdacht veel 'ouderen' bij. En dan bedoel ik de echt sterkeren: fitte 80-plussers. Zo was er een lunchbijeenkomst van oud-managers waarbij de jongste de pensioengerechtigde leeftijd lang voorbij was, een bijeenkomst van oud-Nyenrodianen met mensen uit de eerste lichting (jaar 1946, met aardig wat BN-ers), een Amsterdamse alumni met oud-studenten van wie sommigen al 60 jaar lid waren. Zeg maar rustig, veel 75+. En ze mailen, skypen, mms-en, blog-en en digi-fotograferen er lustig op los!*

Het werd mij duidelijk. Er zijn inderdaad twee generaties. Niet in leeftijd, inkomen of status. Wel de aangeslotenen of de niet-aangeslotenen. Natuurlijk ben je geen beter of slechter mens als je niet-aangesloten bent met de digitaliteiten van de moderne wereld. Maar de aangeslotenen maken deel uit van een grotere wereld. Maar ook draaien ze in sync mee met een wereld die sterk aan het veranderen is. Continu en met hoge snelheid. Zij zijn de aangeslotenen en profiteren van de nieuwe mogelijkheden. De niet-aangeslotenen komen in de problemen. Want... geld wordt digitaal, belkosten kunnen met skype lager, thuiszorg zal meer en meer via telecommunicatie gaan, informatie van zorgverzekeraars gaat digitaal...

Toeval wil het, maar ik kijk nu naar een kwartpagina grote krantenfoto van iemand in de krant, die exact op de dag af 30 jaar ouder is dan ik. Zonder dat ik er echt over nadenk, schiet de gedachte door mijn hoofd: zo zie ik er dus uit over 30 jaar... Dan ben ik 78. Net zo oud als de persoon op de foto, wiens interview ik nu lees.

Hoe ziet de digitale wereld er dan uit? Heb ik dan een chip ergens gemonteerd, die mij helpt met communiceren, kiezen en kopen? Zou ik dan nog klant zijn bij de bedrijven waar ik nu klant ben? Ja, ik ben maar een simpele marketeer, dus dat is het eerste waar ik aan denk, kan er ook niks aan doen. Neem ik dan nog tikken af van KPN? En energie bij Nuon? Hoe kijk ik dan tv? Hoe ziet internet er dan uit of is er iets totaal nieuws via Planet? Drink ik dan nog Douwe Egberts-koffie, gekocht bij Albert Heijn? Rij ik dan nog hetzelfde merk auto of bestaan zelfs auto's

niet meer? Ga ik virtueel op vakantie of maak ik dan nog vakantievluchten met Martinair zoals vorige maand naar Portugal. Zou Portugal nog bestaan?

Ik haal me ineens van alles in mijn hoofd.

Wat is er toch veel gebeurd de afgelopen dertig jaar. Ik kan mij voorstellen dat er hele volksstammen zijn die deze ontwikkelingen missen. Simpelweg omdat ze niet weten dat ze ook in die stroomversnelling zitten. Men dobert voort en gaat kopje onder zonder het te merken. Totdat... het onmogelijk is geworden om anders dan op digitale wijze te communiceren, te bestellen, te betalen, aangesloten te zijn... Blub...

De grote verantwoordelijkheid ligt bij hen die zorgen voor de aansluitingen. Overheid en bedrijfsleven zullen de handen ineens moeten slaan om ervoor te zorgen dat de afgesloten niet de nieuwe zorgenkindjes van de maatschappij gaan worden. Daar ligt nu een grotere uitdaging dan mensen aangesloten te maken, die komen toch wel.

De lunchbijeenkomst van oud-managers begon met een rondje inventariseren van de opkomst.

"Is Herman er niet?"

"Nee, niet? Heeft hij zich afgemeld?"

"Nee, ook niet, maar wacht even, hij heeft toch geen e-mail?"

Afgesloten...

**Egbert Jan van Bel**

# Op de marketingagenda van 2007

*Uit de observaties genoemd in het vorige hoofdstuk, kunnen we een educated guess ontwikkelen. Nogmaals, het is eerder gezegd en geschreven, het doel van het Marketing Trendreport is om een rode draad te vinden en een suggestie te doen (discussiestuk) voor de agendering van relevante marketing-issues. Het gaat daarbij overigens niet om een individueel maar het collectief gelijk, hoe klein het collectief ook is. ;-)*



## Marketing als religie

Een belangrijke conclusie is wel de afname van het effect van marketing in de markt en de uitpolding van marketing-activiteiten binnen bedrijven. Marketing wordt 'schraller'. Zie ook weer de eerder gegeven definitie van trends; deze teloorgang is al jaren bezig en houdt ook niet op. Marketing is toe aan haar nieuwe rol. Die is niet zoals we in Nima C-opleidingen leren: het bestieren van een (staf)afdeling en eindverantwoordelijke voor het commerciële beleid en richting van een organisatie. Marketing zal veel eerder een *facilitator* moeten gaan worden om het marketing-gedachtegoed duurzaam te profileren en te stimuleren binnen de eigen organisatie.

Dat marketing gaat veranderen, wordt al jaren geroepen. Alleen zien we die aanpassing (survival of the fittest) niet goed doordacht en beleidsmatig terugkomen in organisaties. Het lijkt er wel eens op alsof de klassieke marketeer krampachtig vasthoudt aan *old models* in *new values*. Nergens voor nodig. De bekende modellen en methodieken blijven wél, kunnen duurzaam gehandhaafd en toegepast worden. Zolang de mens niet structureel verandert – zeg maar, in vergelijking de stap maakt van neanderthaler tot homo sapiens – is er geen enkele reden de bestaande modellen te behouden voor gebruik bij de nieuwe media, middelen en kanalen. Zolang wij mensen nog geprogrammeerd zijn dat rood de kleur van de angst is (= bloed) en donkerblauw ons rust geeft (= de kleur van de nacht), blijven we vatbaar voor de oh zo simpel opgestelde klassieke marketingmodellen. Ook op mijn PDA.

Dat organisaties intern anders met marketing kunnen omspringen, is geen herdefinitie maar een herpositionering. Zie verderop: marketing niet als afdeling, maar als gedachtegoed. Wie beheert dat dan in uw organisatie?

## Xenomarketing

Zal de afdeling Marketing mogelijk ophouden te bestaan, het geloof in marketing zeker niet. Marketing kan binnen bedrijven anders georganiseerd gaan worden. Kijk, sales – in de breedste zin van het woord – heeft over het algemeen meer te zeggen dan marketing, heeft ook al veel marketing-functies overgenomen. Communicatie idem, ook daar liggen veel marketingaspecten. Idealiter zou het zo moeten zijn (klassieke marketingboekjes) dat marketing de route uitstippelt en tussenstops aangeeft voor sales en communicatie. Zo werkt dat niet in de praktijk. En nu komt er ineens CRM rechts voorbij gesjeesd en neemt allerlei marketingfuncties over. Vooral die rondom de klant zijn van belang. In de dagelijkse adviespraktijk kom ik al vaak tegen dat het CRM-management marktcommerciële doelen aan het adviseren is aan het bestuur van organisaties. Denk dan aan hoe er met klanten omgesprongen kan worden, productontwikkeling, aangeven van beste marktkansen, levenscycli van klanten en hoe daarmee omgegaan kan worden enzovoort.

Marketingmanagement wordt meer het beheren van issues die marketing aangaan binnen het bedrijf dan vanuit één afdeling aan marketing doen. Marketing dient dan ook een kruisbestuiving aan te gaan met vrijwel alle andere onderdelen binnen een bedrijf. Waarbij de vrijage met CRM en interactive (zie dat maar even breed, want eerlijk gezegd is dat ook nog een zoekende in de jungle) een heel relevante is, omdat daar aan klantzijde (CRM = analyse = weten waar je moet zijn en wat daar is te doen) en aan communicatiezijde (interactive = andere media op nieuwe manieren toepassen) de meest relevante is. De boodschap? Gooi het oude niet weg, maar pas het op nieuwe wijze toe.

Xenomarketing dus. Kruisbestuiving tussen de soorten binnen uw organisatie. De marketeer dient dat proces van informatie-uitwisseling en agendering te faciliteren, prioriteiten te stellen en gezamenlijk over de afdelingen heen keuzes te maken. De marketeer als verkeersleider. Marketingtaal en -werkwijze implementeren binnen andere afdelingen. Dat houdt in: kennis ontwikkelen van CRM en interactive binnen marketing. Nu de markt zo aan het fragmenteren is (lees 'The Long Tail' van Chris Anderson er maar op na), is het zaak ook intern gefragmenteerd marketing te alloceren. Alle neuzen gericht op commercie.



*Van marketing naar gerealiseerde toegevoegde-  
klantrelatiewaardeontwikkeling...*

*Tja, general management dus; al die marketeers wilden het  
eigenlijk al jaren volledig voor het zeggen hebben.*

*Arend-Jan Nijhuis (bestuurslid PIM, ING Bank)*

## **Van klantinformatie naar klantschets**

Daarmee pakken we een aantal problemen uit de observaties bij kop en staart. Zoals het vervagen van de marketingfunctie in organisaties (intern) maar ook hoe een organisatie zich klantgericht kan opstellen. Een aantal Marketing Trendreports terug (2004) schreef ik dat het imageversterkend werkt als u meer klantgericht, event-gedreven werken er voor zorgt dat u op tijd met de juiste boodschap bij uw klant aanklopt. Lukraak bellen, mailen, adverteren levert een aversie op. De consument wordt marketingmoe en verkoopzot, en organisaties zitten met de handen in het haar omdat de marketinguitgaven een kostenpost gaan worden. Immers, wie garandeert mij de baten?

De techniek maakt het mogelijk voor veel bedrijven om een cross- en upselling aanpak door te voeren. Het is echter kostbaar en het doorsluizen van data kost veel tijd. Gebleken is echter dat het voor veel organisaties ofwel onmogelijk is ofwel bijzonder lastig om op basis van klantinteractie (event driven) te acteren met de klant. De database is onvoldoende gevuld met relevante data, of de data is niet goed. Daarnaast is het tijdrovend om conclusies te trekken, dus niet altijd zinvol voor snelle acties. En dat is niet handig als je net allemaal klanten aan de lijn gaat krijgen.

De ABC formule, zoals David Mamet al schreef in zijn superieure toneelstuk 'Glengarry Glen Ross': Always Be Closing.

Trend is meer inbound calls, minder outbound calls. Vandaag de dag bieden agents aan wat ze moeten verkopen. En de agent moet dan maar aanvoelen, aan de hand van de behoeften van de klant, op dat moment, wat men daadwerkelijk uit die top 3 kiest om te verkopen. Niets modelling uit historisch gedrag. Niets echt inspelen op behoeften van dat moment. Maar dat kan komen omdat ik alleen bedrijven zie die callcenters nog steeds als kostenpost zien. En dus makkelijk uit te besteden, geen core competence.

Er komt een nieuwe generatie van CRM aan. Goede productkwaliteit is vanzelfsprekend. Differentiatie vindt in toenemende mate plaatsvindt op elementen als de kwaliteit van alle interacties en het gevoel dat men krijgt van het gebruik van product/dienst. Zie de discussie over CEM vs CRM (de dromers versus de kaasschavers), waarnaar ik verwijs in: [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20070108\\_en\\_de\\_winnaar\\_is/](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20070108_en_de_winnaar_is/)

De echt vooruitstrevende bedrijven besteden hun marketinggeld daarom bijna volledig in die klantervaring. Maar ik geloof niet dat je je moet richten op de vraag 'ik wil weten wat je nu gaat doen'. Dat is nog teveel boekhoudkundig/left brain en onmogelijk om te beantwoorden. De toppers zijn de bedrijven die zich richten op de vraag 'waarom' de klanten doen wat ze doen. Wat hun motieven zijn, en hoe je als bedrijf dus de meest vriendelijke vangnetten kunt maken om de klant te bedienen. Ik ben alleen bang dat je de komende jaren nog niet van een trend kunt spreken. Er is maar een handjevol bedrijven dat dit aandurft.

**Ewald Verhoog**

*Canicas.nl*

Nu de interactieve media zo in belang toenemen, is het zaak te investeren in kennis om van de meer boekhoudkundige data klantschetsen te kunnen maken. We observeerden al dat het lastig wordt om te segmenteren, dat koopgedrag niet meer 1-2-3 te voorspellen is uit historische data, dat datakwaliteit vaak onvoldoende is en dat het duur en tijdrovend is om een klantinteractie te realiseren. Neem daarbij in ogenschouw dat klanten ongeduldiger worden, sneller geholpen willen worden en meer aandacht en service verwachten. Is het dan niet tijd om het boekhoudkundige datasysteem inderdaad voor de boekhouding te bewaren en er achter zien te komen wat een 'klantschets' is in plaats van te proberen kansberekende koopmogelijkheden bij een klant te modelleren op basis van data uit het verleden? Nu niet gelijk alle historische data weggooien, maar gebruik het als een element bij het bepalen van het meest relevante aanbod in uw salesaanpak. Het opstellen van een klantprofiel is niet overbodig, maar zoals gezegd vaak duur en tijdrovend om op te stellen. Is het niet beter om van tevoren na te denken over welke dialoog u aangaat bij welke klantschets? Het is een voortzetting op bestaande cross- en up-sell, event-driven en vergelijkbare, maar minder gebaseerd op het opbouwen van de historische data. Banken, verzekeraars, telco's, postorderaars en dergelijke ondernemingen kunnen daar namelijk wel wat mee, zij zijn ook goed in staat hun klanten te volgen en concrete profielen op te stellen inclusief dialoog. De meeste bedrijven kunnen dat echter niet, maar proberen toch de werkwijzen van deze ondernemingen te volgen. Een zinloze exercitie, omdat het simpelweg zo goed als onmogelijk is.

Reageren op het moment, dialoog aangaan wanneer het nodig is, uw communicatie zo inrichten dat het tot dialoog en interactie uitnodigt, de dialoog baseren op een van tevoren opgestelde klantschets... dat is de uitdaging voor nu.

Een goede dialoog, met relevante afwikkeling voor de klant, levert tevreden klanten op. Deze werkwijze kan leiden tot het omkeren van de aversie en de marketingmoeheid bij consumenten. Immers, er worden deals gesloten, en dan niet alleen gebaseerd op de wens van de klant, maar ook nog eens op het juiste moment.

*Mijn gedachte is dat het kunnen ontwikkelen van een klantschets (in de zin: wat wil-ie nu kopen, wat heeft ie nu nodig?) belangrijker is dan ingewikkelde predictive modelling en dure systemen daarachter. Dat laatste is niet onnodig, maar soms wel onnodig duur. En het is reactief, waardoor je niet snel kunt reageren. Het gaat om het spelen met wensen in plaats van met profielen. Dat is actueler.*

## Geld als added value

*In Nederland is er nog veel te verdienen als het om geld gaat. ;-)*

Nederlanders lenen weinig, observeerden we al, maar staan meer rood en kopen meer op krediet. Ik zie een sterke trend waarbij financiële services een klantenbinder worden. Steeds meer organisaties zullen zelf financiële services gaan ontwikkelen en aanbieden, en de verkoop van hun producten ondersteund zien door een eigen financieel apparaat of samenwerking met een financieel dienstverlener. Geld leveren op die plek en op dat moment waar het nodig is: bij de verkoper aan tafel. Een niet geheel onbekend gegeven, in de postorderij en de autowereld zien we dat al decennialang. Maar 'financial services' bij het reisbureau of de spreekwoordelijke 'bakker om de hoek' zal zich de komende jaren verder ontwikkelen dan een eenvoudig pl-tje een lening bij met een 'geldschieder'. Het organiseren van geld om een bepaald product te verkopen, kan een profijtelijk onderdeel worden van de commerciële strategie van de onderneming.

Financial bondage. Verkoop en klantenbinding kunnen enkel optimaal worden als je financiële afspraken met elkaar hebt, zonder tussenkomst van derden. Toekomstmuziek? Veel postorderaars doen het al jaren. Maar ook een bedrijf als Atag is met de marketing van haar keukens en apparatuur al zo ver.



## Financiële dienstverlening wordt een 'dis-satisfier'.

"Op dit moment groeien wij in een neergaande markt, mede omdat we met onze kopers direct en duidelijk financieel aantrekkelijke afspraken maken bij de verkoop van onze keukens en keukenapparatuur. Zoiets wordt in de toekomst alleen maar belangrijker. Ik ga klanten verliezen als ik geen financiële support meer kan leveren bij de aankoop. En klanten gaan meer en meer verwachten dat leveranciers goede financiële afspraken kunnen aanbieden."

Atag (keukens, Duiven) is onder leiding van René van de Meer zelf in de financiële dienstverlening gestapt om de koper direct aan tafel te kunnen helpen met geldelijke ondersteuning. Onder de naam Atag Financiële Diensten heeft Van de Meer een volledig zelfstandige en onafhankelijke tussenpersoon opgericht, die samenwerkt met 17 verschillende financiële instellingen. Deze besloten vennootschap is inmiddels meer dan twee jaar op de markt en werkt door heel Nederland.

Lenen is één mogelijkheid om de kans te vergroten beter te verkopen dan je concurrentie. We zien ook de kans groeien voor spaarvormen naast lenen. Bijvoorbeeld om zowel te lenen voor een nieuw product, als te sparen voor de opvolger ervan zeven jaar later. Financiële dienstverlening is toch al een diffuus product aan het worden nu er banken zijn gevestigd bij retailers, het Kruidvat verzekeringen verkoopt en je geld kunt pinnen in de kroeg naast de biertap. Altijd en overal de beschikking over geld. De bankwereld is ook sterk in beweging: minder bankkantoren, andere signatuur van bankkantoren, meer bankdiensten via het web zorgen ervoor dat de band die de consument met de bank heeft, minder en minder wordt. Geldverkeer is sterk aan het veranderen. Het wordt digitaal door internet en chipknips, het wordt onpersoonlijk door het terugdringen van menselijk contact door het sluiten van kantoren en het aantal accountmanagers minderen. Hoewel dit de bancaire kant is, zegt het alles over de op handen zijnde relatie tussen bank en consument. Komt er meer afstand? Dat hoeft niet, omdat het niet gaat om oog-tot-oogrelatie, maar om de kracht van de zakelijke ondersteuning van de bank: maken ze de belofte waar? Feit is wel dat de relatie niet meer op personen is geschoeid. De emotie is branding. Wielrenners naar de Rabo en zeilers naar de ABN-Amro... bij wijze van spreken. Er komen groepen personen aan die geld niet meer als exclusief eigendom van een bank zien. En dat zijn niet alleen de jongeren.

De uitdaging voor marketing (met alle CRM- en interactive invloeden meegenomen) is dat er markten ontstaan rondom geldbewegingen. Atag weet dat een keuken bijna nooit zomaar komt. Dat kan een verhuizing zijn, een verbouwing. Of het past in iets persoonlijks zoals trouwen of gezinsuitbreiding. In 2005 was het vormen van allianties een trend. Die kunnen rondom geldbeweging uitstekend opgebouwd worden. Erachter komen welke geldbewegingen een consument maakt, is weten wat er vermarkt kan worden. Het past tevens in het organiseren van klantschetsen zoals hiervoor beschreven. Zo kunnen allerlei vaste en ad-hoccombi's gemaakt worden tussen keukenboeren, autobedrijven, woningbouwcorporaties, vastgoedontwikkelaars, reisbureaus, verzekeraars.



Gaat het vandaag de dag om de grote loyaltysystemen of om iets anders? We stelden de vraag al eerder bij onze observatie om meer met klantschetsen te werken. Ook hier treffen we de consument met de beste deal. Financieel. Financiële dienstverlening is een interessante klantenbinder. Het is mogelijk zelfs al zo dat consumenten gaan verwachten dat leveranciers hen interessante en complete financiële deals kunnen aanbieden: "Hoe ga ik dat betalen?" Het gaat dan wellicht niet eens meer over het product zelf, maar wat men kan en mag aanschaffen voor z'n geld.

*Men vergeet te luisteren naar klanten. Praat met klanten. Te vaak wordt er geanalyseerd vanuit de database. Op zich goed maar niet altijd voldoende. Uit onze praktijk met bijvoorbeeld onderzoek naar klanttevredenheid blijkt te vaak dat er een onbalans is tussen de 'predictive modelling' vanuit technologie en wat klanten ons vertellen. Technologie vervangt communicatie niet.*

*Jessica Jonasse – ServiceCheck*

## **Tsja...**

*Gedachten en observaties.*

*Vroeger, toen was marketing muziek. De maatvoering, de toonzetting, het was marketing. Nu loopt marketing een beetje achter de muziek aan.*

*Op een gegeven moment houdt het dan ook op, zoals ook ooit de stenotypistes en de marconisten zijn verdwenen. Marketing, adieu. Het is goed geweest.*

*Of...?*

*Desintegreert marketing volledig en gaat het op in andere afdelingen. Als we als marketeer willen herrijzen, zullen we eerst een beetje moeten sterven.*



**Ga bij marketing nooit op uw gevoel af. Dat doet u maar thuis.**

# Wordt u de nieuwe Chief Creating Officer in uw bedrijf?

*Helemaal precies weet ik het niet meer... Maar ik was in Amerika. Ongeveer 12 jaar geleden. Tussen twee lokale vluchten door, in de lobby van een vliegveld, las ik in een tijdschrift dat daar op een tafel lag over een onderzoek waarvan de titel zoiets was als 'Be kind to the nerd of your class, someday he will be your boss'.*

Het onderwerp herinner ik me nog goed: acht van de tien CEO's van Amerikaanse bedrijven zouden een technische achtergrond hebben. Ik kan dat niet controleren, maar ik heb er wel een gevoel bij. Ik geloof dit wel. De nerd van vroeger, die niet kon voetballen, maar wel met transistoren in de weer was, leidt nu een Amerikaanse multinational. Hij is uw baas.

Uw achtergrond vertelt over uw managementstijl. We hebben gezien waar het toe geleid heeft met de techies aan het hoofd van grote ondernemingen. Prachtige technische innovaties, veel ICT-projecten bij ondernemingen, weg met papier, de computer kwam op het bureau, alles automatiseren, Internet, mobiel leven en werken... En vooral ook de beursgang van oncontroleerbare ondernemingen die ineens multinational werden. We kregen bedrijven als Google, eBay en Amazon.com die in waarde stegen boven Akzo. Maar ook kwamen er IT-projecten die zwaar mislukten, grote bedrijven die stukliepen op nieuwe technieken. Avonturen van KPN en UMTS. Investeren in hi-tech was de grote belofte. Het kon niet op. Met een beurskrach als gevolg.

Het zal wel zo zijn dat dit alles ons wel een technische groei heeft gebracht, die je bijna revolutionair kunt noemen. Het is dat ik niet geloof in het woord revolutie, alles is een evolutie, maar de techies en nerds hebben een ware aardverschuiving teweeggebracht in de wijze waarop we nu met elkaar communiceren, werken en samenleven. Maar een bedrijf leiden...?

De verstandige ondernemingen hadden de techies en nerds aan het einde van de vorige eeuw al vervangen door CEO's met een financiële achtergrond. Klaar voor de storm, met een meer procesgedreven bestuurder aan boord.

Financieel managen is vaak vooral achteromkijken. Wat zijn de cijfers, de resultaten, en hoe zijn we daar gekomen? Dat lijkt op achterstevoren vooruitlopen. Maar resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Ook niet als u CEO bent. Niets is zeker. Bovendien ontstaat er vaak een soort van monopolybeweging als het om geld gaat. We kennen de schandalen. We weten hoe er financieel gemanaged wordt. Met monopolygeld zijn hele boekhoudingen opgezet en waar leidt dat toe? Wederom een klap. Echter, dan niet zoals met de techies naar een beurskrach, wel naar net zo minder prettige interne strubelingen en rechtszaken. We hebben het van dichtbij meegemaakt.

Laten we er eens vanuit gaan dat de techies en financiers een goede erfenis hebben achtergelaten in uw onderneming. Techniek loopt naar behoren, financieel is de tent op orde. Als we ook geloven in een *seven-years itch*, dan hebben we vandaag de dag zo ongeveer zeven jaar lang techies aan het hoofd van de top 1000 gehad, daarna de meer financiële en procesmanager, ook weer zo'n zeven jaar... Wat staat ons nu te wachten?

Wie staat de volgende zeven jaar aan de top van de grote mondiale bedrijven?



Ik denk dat dit een nieuw ras is, een soort van 'createur'. Een supermarketeer die weet van uitvoeren. Die *analysis* knoopt aan *gut-feeling*. Die imago kan koppelen aan harde data. Een denker en doener die weet hoe marktwerking in elkaar steekt. Die ICT en geld snapt. Iemand die wetmatigheden aan z'n of d'r laars lapt. Niet iemand die conform de oude regels 100 nieuwe dingen doet waarvan er maar vijf lukken. Iemand die innovaties en creaties in de markt zet, die slagen. Iemand die snapt dat je het niet meer alleen kunt doen, ook al is je bedrijf nog zo groot. Iemand die inziet dat je misschien wel helemaal geen groot bedrijf nodig hebt om groot te doen. Dat kennis, productie, distributie, logistiek... niet meer plaatsgebonden zijn. Dat klanten (en niet product, eigen organisatie, concurrent, techniek, ebitda, u) het belangrijkste zijn.

Iemand die weet dat doelgroepen, klanten steeds verder onpeilbaar en ingrijpbaar worden en dat het gaat om waardecreatie tussen klant en bedrijf. Dus iemand die kan creëren.

Zo iemand heet: *Chief Creating Officer*.

Die krijgt dan vanaf nu zeven jaar de tijd om zijn/haar multinational naar nieuwe, grote hoogtes te sturen.

**Egbert Jan van Bel**

# Het einde



## Over de hoofdredacteur

Egbert Jan van Bel is auteur van diverse managementboeken, docent MBA aan de Universiteit van Amsterdam, hoofd vakgroep CRM bij Beeckestijn, voorzitter van het Marketing Executive Center en principal consultant bij het internationale adviesbureau Pleon.  
egbertjan@vanbel.nl

## Over Pleon Jeronimus Wolf

De essentie van onze dienstverlening is de verstaalslag tussen de marketingdoelen en datgene, waarvoor (communicatie) doelgroepen ontvankelijk zijn. Het inlossen van verwachtingen, en meer, geeft ons – tegen de in dit report beschreven trend in – onvoldoende genoegdoening. Dat soort zaken zijn voor ons vanzelfsprekend. Net als het toevoegen van emotie en creativiteit. Net als 'gaan voor resultaat' voor onze opdrachtgevers. Zou het daarom zijn dat marketeers een goed gevoel hebben over ons bureau? En wij kunnen dat goede gevoel staven met ter zake doende businesscases. Ontstaan doordat wij er zelf als goede marketeers in onze marktwerking een sterke focus op nahouden.  
norbert.jeronimus@pleon.com

## Met dank aan

### Organisaties

Centraal Bureau voor de Statistiek  
Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet (NVVK)  
Experian  
FutureFoundation  
Infofilter  
Atos Consulting en Atos Origin  
[www.marketingfacts.nl](http://www.marketingfacts.nl)  
[www.mec.nl](http://www.mec.nl)  
[www.beeckestijn.org](http://www.beeckestijn.org) vanuit de Leergang CRM

### Mensen

Hans Boer, Wim Boogaerd, Stephan Linnenbank en Frans van Rheenen van Atos Consulting  
Hans Gillis, Experian  
Peter Verhoef, Rijksuniversiteit Groningen  
Tim de Boer, Pleon  
Marco Dercksen, MarketingFacts.nl  
Peter Wiegman, Het Medialoket  
Wil Wurtz, voorzitter CRM Genootschap / Metrics&More  
Richard van Nieuwenhoven Helbach, Marketing Executive Center  
Jessica Jonasse, ServiceCheck

### Vormgeving

Pleon Jeronimus Wolf, Tiel  
Gertjan Costerus  
[www.pleonjeronimuswolf.nl](http://www.pleonjeronimuswolf.nl)

### Eindredactie

Pleon, Amstelveen  
Danielle Levendig, Ab Muilwijk  
[www.pleon.nl](http://www.pleon.nl)