

Over kernstrategieën en klanten

Peter S.H. Leeftang



Nu bijna iedere moderne ondernemer overtuigd is dat de markt centraal moet staan bij het nemen van beslissingen, worden we overspoeld door nieuwe theorieën en concepten die met het handelen op markten 'van doen'

hebben. Deze ontwikkelingen worden wel aangeduid als 'de nieuwe marketing': een stroming waarbij de wensen van, veelal individuele, klanten meer dan ooit centraal staan en waarbij deze wensen op tal van manieren gemeten worden. Voorbeelden van concepten die bij deze stroming behoren zijn: marktgerichtheid, klantgerichtheid, consumentensatisfactie, relatiemarketing, de strategische marketingconceptie, enzovoort. Mede omdat bij voorgaande gelegenheden deze begrippen voor de MAB-lezer geïntroduceerd zijn¹ en dit opstel een column moet worden, gaan we niet op deze begrippen in. Al deze begrippen 'schreeuwen' om aandacht voor de klant - de individuele klant.

Deze aandacht is mogelijk omdat men met meer kennis omtrent de wensen en achtergronden van individuele klanten en met behulp van nieuwe informatietechnologieën beter dan ooit op de wensen van klanten kan inspelen. Met deze

ontwikkelingen worden we dagelijks geconfronteerd. De bonuskaart van Albert Heijn, de klantenkaart van Edah maar ook uw Air Miles-gegevens zullen gebruikt (gaan) worden, om ook op uw wensen in te spelen. Daarnaast staan uw koopgedrag en bijbehorende achtergrondgegevens (postcode, adres, geboortedatum, gezinssamenstelling, beroep en wellicht uw inkomensklasse, enzovoort) geregistreerd in tal van databases. En mocht u dit niet willen en heeft u uw 'privacy' op tal van manieren beschermd, dan zijn hoogst waarschijnlijk deze gegevens van één van uw bureaus met in ieder geval dezelfde postcode en een koopgedrag dat dan toch enigszins op het uwe lijkt wel bekend.

Er zijn ondernemers die meer willen. Zij willen dat de relatie met hun afnemers hecht én interactief is. De klant neemt in deze benadering initiatieven tot het inwinnen van informatie over het product/de dienst; hij/zij is actief in het articuleren van de wensen ten aanzien van de specificatie van het product, de prijs die deze voor hem of haar heeft, de wijze waarop het product geleverd moet worden, enzovoort.

Dit is natuurlijk niet voor alle merken/producten en afnemers een toekomstige optie. Relatiemarketing zal in bovenstaande zin alleen daar slagen waar afnemers een lange-termijnoriëntatie bezitten, aanbieders vertrouwen kunnen schenken en het belang van wederzijdse afhankelijkheid duidelijk is en duidelijk gemaakt zal kunnen worden. Men spreekt in dit geval zelfs wel over het tot stand brengen van intieme relaties. Ondernemingen die intieme relaties met klanten willen opzetten kiezen voor een kernstrategie die bekend staat als 'customer intimacy'.

Prof. Dr. P.S.H. Leeftang is als hoogleraar Marktkunde verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Tevens is hij als hoogleraar benoemd aan het European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) te Brussel.

Behalve voor 'customer intimacy' kan men kiezen voor kernstrategieën als 'product leadership' of 'operational efficiency', zo stellen Treacy en Wiersema (1993).

Kiest men evenwel voor één van de twee laatstgenoemde strategieën dan zal men toch genoodzaakt zijn om elementen die behoren bij de strategie van 'customer intimacy' te adopteren en te implementeren, wil men althans, zo stellen Treacy en Wiersema, succesvol op markten kunnen opereren.

Kiest men voor een kernstrategie van 'customer intimacy', dan heeft dit verstrekken gevolgen. Eén van die gevolgen is dat men zijn klanten selecteert. Men kiest die klanten aan wie men iets van waarde kan leveren, met wie je een relatie wil aangaan en die je zelfs kunt vragen om mee te helpen bij de productontwikkeling.

Het selecteren van klanten kan gebaseerd zijn op marktonderzoek en op ervaringen met klanten. Klagende klanten vormen een belangrijke informatiebron voor ondernemers, maar er zijn klachten en klagers waarmee men als ondernemer niet uit de voeten kan. Die klanten moet je gewoonweg niet willen hebben. In dit opzicht bevind ik me in goed gezelschap en wel in dat van de Amerikaanse hoogleraar Frederick E. Webster Jr., die verbonden is aan de Amos Tuck School of Business Administration (Dartmouth), die gesteld heeft:

'The company must select customers carefully because it is going to make a commitment to them and agree to be judged by them' (Webster, 1994, p. 281).

Met intieme relaties hoor je zorgvuldig om te gaan. Dit impliceert dat je sommige klanten 'gewoon' moet gunnen aan je concurrent, omdat je niet bij hen past. Als je over je eigen consumentengedrag nadenkt kan je dit herkennen. Zo vallen de vakantieaccommodaties die ik boek bij touroperators altijd tegen en lig ik regelmatig met deze ondernemers in de clinch tot en met de geschillencommissie toe. Ik krijg zelfs nog wel eens gelijk, maar met touroperators moet ik geen relatie aangaan en zij eigenlijk ook niet met mij.

Bij het aannemen en uitvoeren van zogenaamd 'derdenonderzoek' op de Universiteit,

ontmoet ik hetzelfde. Met het marktonderzoeksbureau A.C. Nielsen hebben we een fantastische relatie. Zij leveren de gegevens voor ons wetenschappelijk onderzoek, zij formuleren met ons de onderzoeksvragen en als we onze bevindingen willen en kunnen articuleren doen we dit in goed overleg. Maar er zijn ook andere klanten. Klanten die altijd een onsje of een kilootje meer output willen hebben, die ontevreden zijn en dus niet betalen. Klanten die 'altijd wel gedacht hadden dat dit het onderzoeksresultaat zou zijn' of die ons gewoon te duur vinden en die eigenlijk vinden dat we dat onderzoek voor niets zouden moeten doen in ruil voor hun afdracht van 'vennootschapsbelasting'. Er zijn ook klanten die enorme haast hebben of die heel veel onderzoek in korte tijd willen laten uitvoeren. Al deze klanten, hoe sympathiek ook, moeten we gewoon niet willen hebben. Hetzelfde geldt voor afnemers van diensten van accountantskantoren. Er zijn cliënten die veel beter door uw concurrenten kunnen worden bediend. Concurrenten die diensten leveren die beter bij deze cliënten passen. Concurrenten aan wie andere eisen gesteld worden door afnemers of die andere voorwaarden leveren.

Een kernstrategie die gericht is tot het realiseren en in stand houden van intieme relaties vereist dat men in de ogen van de geselecteerde afnemers superieure producten/diensten levert. Dit impliceert dat men onderscheidend moet zijn ten opzichte van het aanbod van concurrerende producten. Daarom kan een strategie van 'customer intimacy' nooit buiten een strategie van 'product leadership' en zullen ondernemingen zorgvuldig moeten nagaan waarin zij 'leader' kunnen en willen zijn. Door producten meer uniek te maken kan men de concurrentie als het ware ontlopen. Door unieke producten te maken, worden de substitutielasticiteiten lager en, naar mijn mening, de mogelijkheden om te kunnen samenwerken met partners, die complementaire producten aanbieden, groter. Zelfs de mogelijkheden om te fuseren en 'de barrière van Miert' te kunnen nemen worden dan groter.

Een van de manieren, om je te kunnen onderscheiden van anderen, zijn de klanten die je aan je gebonden hebt; die je 'bezit'. Accountantskantoren, consultants, reclamebureaus, maar ook

artsen en de middenstanders met het predicaat hofleverancier hebben dit al lang ontdekt. Ook het MAB tracht zich van andere bladen te onderscheiden met onder meer de samenstelling van zijn lezersbestand, waar zij trots op is. Ook het MAB probeert afnemers aan zich te binden. Lezers, neemt het initiatief eens om ons te schrijven hoe u over ons denkt, articuleer wat u wenst en wat we er samen aan kunnen doen om het product te verbeteren. Het redactiesecretariaat zal uw reacties en wensen graag in ontvangst nemen.²

NOTEN

1 Zie bijvoorbeeld Wittink, Leeflang (1995), Willenborg, Leeflang (1997).

2 Zie het colofon op de achterzijde van het omslag.

LITERATUUR

- Treacy, M. en F. Wiersema, (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, In: *Harvard Business Review*, januari/februari, pp. 84-93.
- Webster, F.E. Jr., (1994), *Market-Driven Management*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Willenborg, G.B.W. en P.S.H. Leeflang, (1997), Relatiemarketing: een Nadere Beschouwing, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 71, pp. 441-454.
- Wittink, D.R. en P.S.H. Leeflang, (1995), Marketing in Ontwikkeling, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 69, pp. 387-399.