

CRM in de praktijk

Het succesvol invoeren van een klantgerichte bedrijfsstrategie

Sjors van Leeuwen

Van CRM naar klantgedreven ondernemen

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2015 Sjors van Leeuwen

1^e druk, 1^e oplage 2003
8^e oplage 2009
2^e druk, 1^e oplage februari 2010
7^e oplage maart 2014
3^e, geheel herziene druk, 1^e oplage maart 2015
2^e oplage november 2015
3^e oplage mei 2017

Redactie nieuwe en herziene passages: Taalwerkplaats, Amsterdam
Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon
Omslagbeeld: iStockphoto
Ontwerp en opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 94 6220 098 2
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voorwoord

Uw directie heeft enkele strategische heidesessies achter de rug. Na uitgebreide externe en interne analyses is zij tot de slotsom gekomen dat een klantgerichte bedrijfsstrategie de enige juiste keuze is om de concurrentie een stap voor te blijven. U wordt dan ook gevraagd te helpen bij de invoering van Customer Relationship Management. U hebt inmiddels het nodige over CRM gelezen en gehoord, maar nog steeds borrelt bij u die ene vraag op: 'Hoe pakken wij dit nu aan?'

Voor u ligt hét CRM-boek. Een praktische gids voor het succesvol invoeren van Customer Relationship Management (CRM) als bedrijfsstrategie in uw organisatie. *CRM in de praktijk* biedt een integrale beschrijving van het fenomeen CRM. Een beschrijving waarin alle aspecten aan de orde komen die van belang zijn voor een succesvolle invoering van CRM en waarin de 'lessons learned' van de laatste jaren uitgebreid aan bod komen. Dit boek vult die lacune op door een gids voor u te zijn. Een wegwijzer en leidraad voor het succesvol opstellen en implementeren van uw CRM-strategie. Een boek vanuit én over de praktijk van CRM.

CRM in de praktijk biedt geen stappenplan dat u blindelings kunt volgen. Uw situatie is daarvoor te uniek en het aantal manieren waarop u uw CRM-strategie kunt implementeren te groot. In dit boek komen wel alle relevante onderwerpen aan de orde, waarbij aandacht geschonken wordt

aan zowel de theorie als de praktijk. Het boek bevat vele praktijkcasussen, checklisten en do's-and-don'ts die u kunt gebruiken bij het opstellen en implementeren van uw CRM-strategie. Profiteer van de ervaringen die vele bedrijven inmiddels hebben opgedaan met CRM.

In 2003 verscheen de eerste uitgave van *CRM in de praktijk*. In de jaren daarna heeft een groot aantal organisaties zich met toenemend succes beziggehouden met CRM. Bedrijven en instellingen hebben steeds vaker aandacht voor klantgericht ondernemen en steeds meer organisaties stellen de klant centraal. Na het bedrijfsleven hebben ook de overheid, gezondheidszorg, wooncorporaties en het onderwijs CRM ontdekt. Organisaties zijn, gedwongen door toenemende marktwerking, concurrentie en kritischer wordende consumenten, voortdurend bezig om nog klantgerichter en nog succesvoller te worden. Dat dit geen gemakkelijke klus is, bewijst de praktijk van alle dag.

Steeds vaker wordt *CRM in de praktijk* als leidraad gebruikt bij het uitstippelen van de gewenste marsroute. Velen zijn u dan ook voorgegaan bij de aanschaf van dit boek en steeds meer opleidingsinstituten nemen *CRM in de praktijk* op in hun lesprogramma. De afgelopen jaren heb ik van veel lezers enthousiaste reacties gekregen. Veel suggesties en verbeteringen zijn in deze volledig herziene editie van *CRM in de praktijk* verwerkt. Ook zijn er nieuwe praktijkcasussen en onderzoeksresultaten toegevoegd. In deze nieuwe editie is veel aandacht voor nieuwe ontwikkelingen zoals customer experience, customer engagement, omnichannel, cocreatie, Social CRM en big data. Allemaal ontwikkelingen die de omslag van CRM naar *klantgedreven ondernemen* markeren en nieuwe kansen bieden om de klantgedrevenheid van uw organisatie verder te versterken.

Dit CRM-boek is net als voorheen de missing link tussen theorie en praktijk, tussen strategie en implementatie en tussen denken en doen. Het is een gids die u helpt bij het succesvol invoeren van CRM als bedrijfsstrategie in uw organisatie. *CRM in de praktijk* is actueler dan ooit en dé gids op weg naar een klantgedreven organisatie.

Arnhem, najaar 2014

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

Inhoud

| | | |
|----------|---|-----------|
| | Leeswijzer | 1 |
| 1 | Uw klant als businesspartner | 5 |
| | 1.1 Van CRM naar klantgedreven ondernemen | 5 |
| | 1.2 De nieuwe klant (social customer) | 13 |
| | 1.3 Klantgedreven concurrentiestrategieën | 23 |
| | 1.4 Impact van CRM op de organisatie | 31 |
| 2 | De bouwstenen van CRM | 37 |
| | 2.1 CRM als continu proces | 38 |
| | 2.2 Wensen, behoeften, verwachtingen én gedrag van klanten | 41 |
| | 2.3 Sturen op klantwaarde en klantaandeel | 48 |
| | 2.4 Klanttevredenheid, retentie, loyaliteit en klantenbinding | 56 |
| | 2.5 Van doelgroep naar klantgroep naar one-to-one | 73 |
| | 2.6 Producten en diensten op maat | 77 |
| | 2.7 Klantbeleving (customer experience) | 85 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.8 | Social CRM | 102 |
| 2.9 | Cocreatie, crowdsourcing en community's | 110 |
| 2.10 | Big data (customer analytics) | 119 |
| 3 | Wat levert CRM op? | 127 |
| 3.1 | Waardeoptimalisatiemodel | 129 |
| 3.2 | Baten, kosten en beïnvloedingsfactoren | 130 |
| 3.3 | De businesscase | 134 |
| 3.4 | Klantwaarde nieuwe stijl (customer community value) | 143 |
| 4 | Het opstellen van een CRM-strategie | 149 |
| 4.1 | Begin bij het begin: waar hebben we het over? | 153 |
| 4.2 | Controleer visie, missie en doelstellingen | 156 |
| 4.3 | Vraag het uw klant | 160 |
| 4.4 | Stel klantgroepen samen | 164 |
| 4.5 | Bepaal de mate van massamaatwerk en individualisatie | 170 |
| 4.6 | Wat is uw contactstrategie? | 174 |
| 4.7 | Hoe ziet uw relatiestrategie er uit? | 190 |
| 4.8 | Welke klantinformatie hebt u nodig? | 198 |
| 4.9 | Verbeter uw belangrijkste klantprocessen | 208 |
| 4.10 | Hoe ziet een klantgerichte organisatie eruit? | 216 |
| 4.11 | Humanresourcemanagement | 224 |
| 4.12 | De ICT-architectuur | 228 |
| 4.13 | Het vaststellen van uw prestatie-indicatoren | 241 |
| 5 | Het implementeren van een CRM-strategie | 251 |
| 5.1 | Welke veranderstrategie kiest u? | 253 |
| 5.2 | Planning en fasering via plateauplanning | 266 |
| 5.3 | Doelgericht sturen via programmamanagement | 275 |
| 5.4 | De belangrijkste succes- en faalfactoren op een rij | 286 |
| | Literatuurlijst | 293 |
| | Begrippenlijst | 299 |
| | Index | 305 |

Leeswijzer

Waarom is dit boek geschreven?

Het doel van dit boek is u als lezer te helpen een succesvolle CRM-strategie op te stellen en te implementeren. Dit CRM-boek geeft daarom antwoord op deze drie vragen:

- Wat is CRM?
- Hoe stel ik een CRM-strategie op?
- Hoe implementeer ik een CRM-strategie?

Met andere woorden: hoe kom ik van a naar b? U begrijpt dat iedere organisatie uniek is in haar markten, producten, diensten, bedrijfsprocessen en klanten. U moet dit boek dan ook zien als een leidraad voor het opstellen en implementeren van uw eigen CRM-strategie. Een leidraad waarin alle aspecten die op uw eigen situatie van toepassing kunnen zijn in samenhang aan de orde komen. Daarom is er bewust voor gekozen om niet één aspect van CRM eruit te lichten, zoals strategieontwikkeling, marketing, ICT of organisatieverandering. U treft dan ook geen diepgaande analyses en uitputtende beschrijvingen aan, want voor al die aspecten afzonderlijk kunt u namelijk tal van boeken in de winkel vinden. U treft wel een compleet overzicht aan van alle onderwerpen die te maken hebben met CRM. De kracht van dit boek is dat het alle relevante aspecten combineert, in logische samenhang beschrijft en daarmee een pad uitstippelt hoe u van

a naar b kunt komen. Een pad dat inmiddels door veel organisaties met succes is afgelegd.

Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek is bestemd voor denkers en doeners. Het is voor iedereen die meer wil weten over CRM en bezig is of bezig gaat met het opstellen en implementeren van een CRM-strategie. Bent u marketingmanager, verkoopmanager, servicemanager, ICT-manager, afdelingsmanager, teamleider, projectleider, staffunctionaris of consultant? Dan levert dit boek u tal van nuttige inzichten, praktijkervaringen en do's-and-don'ts op.

CRM in de praktijk is ook zeer geschikt voor studenten in het hbo- en universitair onderwijs. Dit boek behandelt CRM op strategisch, tactisch en operationeel niveau en combineert theoretische beschouwingen met relevante praktijkervaringen.

Hoe is dit boek opgebouwd?

De hoofdstukken 1, 2 en 3 beantwoorden de vraag 'Wat is CRM?' In hoofdstuk 1 komt uitgebreid aan bod wat *Customer Relationship Management* inhoudt, evenals de opkomst van 'de nieuwe klant'. We kijken hoe u klantgedreven ondernemen als concurrentiestrategie kunt inzetten en wat de impact van CRM op uw organisatie is. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de bouwstenen van CRM. Weet u wat uw klanten drijft, wat hun wensen en behoeften zijn en wat zij van u verwachten? Wat verstaan we onder *klantwaarde*, hoe berekent u dat en wat betekent het sturen op klantaandeel? Ook wordt het geheim achter klanttevredenheid, klantbehoud en klantloyaliteit onthuld en wordt de ontwikkeling van de klassieke doelgroepbenadering naar de moderne klantgroep- en ultieme een-op-eenbenadering besproken. Verder komt het aspect 'massamaatwerk' aan de orde. Waar moet u rekening mee houden als u iedere klant als koning wilt behandelen? Als laatste gaat hoofdstuk 2 in op nieuwe ontwikkelingen, zoals customer experience, customer engagement, omnichannel, cocreatie, Social CRM en big data, en de kansen die zij bieden voor uw CRM-strategie. Maar hoofdstuk 2 begint met de wetenschap dat CRM geen eenmalig project is, maar een continu proces.

De kernvraag is natuurlijk wat de invoering van CRM uw organisatie oplevert. Die vraag en het antwoord erop komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 3. U krijgt meer inzicht in de baten en kosten van CRM en de wijze waarop u die kunt beïnvloeden. In dit hoofdstuk komt daarnaast aan bod wat een *businesscase* inhoudt en hoe u die opstelt. Hierbij kijken we ook naar de customer community value, een nieuwe manier om de klantwaarde te berekenen.

Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de vraag 'Hoe stel ik een CRM-strategie op?' Dat gaat stap voor stap: van het allereerste moment van het creëren

van bewustwording binnen uw organisatie, tot het in kaart brengen van alle benodigde veranderingen in uw organisatie, bedrijfsprocessen, ICT-systemen en medewerkers.

In hoofdstuk 5 wordt de laatste vraag beantwoord: ‘Hoe implementeer ik een CRM-strategie?’ Het venijn zit in de staart, zegt men wel eens, en dat gaat ook op voor CRM. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste vraagstukken aan de orde waarmee u te maken krijgt als u CRM met succes wilt invoeren in uw organisatie. Hoe voert u de benodigde veranderingen met succes door, waar moet u op letten en wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren?

Begrippen

Achter in het boek is een uitgebreide begrippenlijst opgenomen. De aandacht voor CRM heeft geleid tot een groot aantal nieuwe begrippen. Ik kan u aanraden om eerst deze begrippenlijst te bekijken voordat u verder leest. Daar waar in dit boek gesproken wordt over *contactkanalen*, kunt u in voorkomende gevallen ook lezen *media*, *touchpoints* en *apparaten*. En vice versa.

Tip voor de slimme lezer

Laat u niet op het verkeerde been zetten door de rechttoe-rechtaanaanpak in dit boek. U zult merken dat de praktijk vele malen weerbarstiger is dan de theorie. De slimme lezer gebruikt dit boek dan ook om zijn eigen ideeën en plannen op CRM-gebied verder aan te scherpen en te verbeteren.

1

Uw klant als businesspartner

1.1 Van CRM naar klantgedreven ondernemen

Tell me, and I will forget. Show me and I may remember. Involve me, and I will understand.

CONFUCIUS

5% meer klantbehoud kan de winstgevendheid, afhankelijk van de branche, verhogen van 25% tot 95%.

FREDERICK REICHHELD

Customer Relationship Management (CRM) werd midden jaren negentig van de vorige eeuw door Frederick Reichheld (2001) op de kaart gezet. Hij toont in zijn bestseller *The Loyalty Effect* uitgebreid aan dat een bedrijf dat er in slaagt om 5 procent meer klanten te behouden de winstgevendheid, afhankelijk van de branche, kan verhogen van 25 tot 95 procent. Jay Curry (1998) onderzocht eerder al de klantwinstgevendheid bij grote ondernemingen in business-to-businesssectoren. Daaruit bleek dat globaal 5 procent van de klanten voor 75 procent van de winst zorgt en dat zo'n 80 procent van de klanten meer kost dan opbrengt. Klanten bleken in 'waarde' te verschillen. Treacy en Wiersema (2007) versterkten de aandacht voor CRM nog meer met hun bestseller *De discipline van marktleiders*. Daarin

beschrijven ze dat ‘customer intimacy’ een van de drie concurrentiestrategieën is waarmee organisaties waarde kunnen creëren voor klanten. Deze drie inzichten waren voor veel organisaties het startsein om de klant centraal te stellen. De afgelopen jaren is met wisselend succes ervaring opgedaan met CRM in de meest brede zin van het woord. Inmiddels is iedere organisatie op de een of andere manier bezig om ‘de klant’ centraal te stellen.

Maar het speelveld is voor bedrijven, instellingen en overheden de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. De klant is kritischer en mobieler geworden en getransformeerd in een ‘social customer’ die 7×24 uur actief is op internet en sociale media. Consumenten vormen samen de nieuwe deeleconomie waarin men elkaar slaappleatsen aanbiedt (AirBnB), auto’s deelt (SnappCar), voor elkaar kookt (Thuisafgehaald), elkaar gereedschap leent (Peerby) of voor elkaar zorgt (WeHelpen). Nieuwe businessmodellen hebben een grote impact op vrijwel alle sectoren. De digitale mogelijkheden lijken eindeloos en consumenten krijgen met ‘smart products’ zoals Google Glass, Apple Watch en *customized apps* nieuwe mogelijkheden. De wereld lijkt één groot intelligent netwerk te worden waarin alles en iedereen met elkaar communiceert (*internet of things*).

De economische crisis is overgegaan in een nieuwe economische realiteit waarin groei niet meer vanzelfsprekend is. Het huidige economische model is aan het einde van zijn levenscyclus gekomen. Globalisering én lokalisering, duurzaamheid, sociaal ondernemen en innovatie staan hoog op de directieagenda. De wereld verandert steeds sneller en de impact van veranderingen is steeds groter. De concurrentie is in veel sectoren moordend en klanten hebben steeds vaster het stuur in handen. Bedrijven moeten strategisch wendbaarder worden en zich nog meer richten op de klant om te kunnen overleven.

Nieuwe werkelijkheid

Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuwe werkelijkheid. Een nieuwe economie waarin een andere manier van ondernemen nodig is om te kunnen overleven. Dat schrijft Marga Hoek (2013) in *Zakendoen in de nieuwe economie*, managementboek van het jaar in 2014. Klantgericht ondernemen krijgt de komende decennia een geheel nieuwe dimensie. Ze beschrijft onder andere de volgende structurele veranderingen:

- Gebruiken in plaats van kopen
De nieuwe economie is performanced-based: consumenten nemen gebruik af, geen producten. Zij kopen ‘licht in huis’, geen lampen. Ze kopen ‘mobiliteit’, geen auto. Ze kopen ‘warmte’, geen hr-ketel. Eigen-

dom is niet langer functioneel, het draait om toegang tot het gebruik van producten en diensten.

- **Langetermijnrelaties**
Bedrijven en hun klanten staan hierdoor in een geheel nieuwe relatie tot elkaar. Langetermijnverbintenissen vervangen eenmalige, kortduurende transacties, waardoor de relatie met de klant tijdens de gehele gebruiksfase van een product een centrale plek inneemt. Vertrouwen is essentieel.
- **Verskillende arrangementen**
Hoe de omslag van product naar dienst vorm krijgt, is afhankelijk van het type product en de gebruiksduur ervan. Bedrijven hanteren verschillende arrangementen om de gebruiker een optimaal aanbod te kunnen leveren. Consumenten huren, leasen, lenen of gebruiken voor een bepaalde periode producten met bijbehorende diensten.
- **Nieuwe waardeproposities**
Als de klant centraal staat, transformeert ook de dienstensector en het aanbod. Bedrijven onderscheiden zich door combinatiekracht: het vermogen om aanpalende diensten met elkaar te combineren en te verbinden. We kopen dus 'kijkuren' in plaats van een televisietoestel. Die kijkuren levert de leverancier door producten en diensten te combineren tot een geheel nieuwe propositie: televisie, zenderpakket, kabelaansluiting, reparatie, onderhoud, verzekering, omruilmogelijkheid voor nieuwe modellen, recycling van oude toestellen, hergebruik van onderdelen, et cetera.
- **Innoveren = ondernemen**
Bedrijven kiezen niet voor innovatie binnen organisaties, maar voor open innovatie tussen organisaties. Gezamenlijk delen en ontwikkelen van kennis levert concurrentievoordeel op. Door samenwerking met innovatieve partijen, leveranciers, klanten en zelfs concurrenten vergroten bedrijven hun financiële slagkracht, breiden ze kennis uit en vergroten ze het rendement op en de haalbaarheid van innovatieve activiteiten. Klantgedreven innoveren wordt de norm.
- **Gedeelde waarden**
Bedrijven in de nieuwe economie bouwen hun businesscase vanuit gezamenlijk perspectief, niet vanuit eigen belang. Ze beseffen dat het dienen van het gemeenschappelijk belang uiteindelijk resulteert in een betere businesscase. Een businesscase in de nieuwe economie focust in de eerste plaats op het genereren van opbrengsten op basis van gedeelde waarden (shared values), niet op het verlagen van de kosten.

In de nieuwe economie leidt concurreren op product, prijs of kwaliteit hoogstens tot kortstondig resultaat. De meeste producten en diensten zijn

commodity's en slechte producten bestaan niet meer. Er kan er maar een de goedkoopste zijn en klanten vergelijken met hun mobiel tot aan de kassa de producten en prijzen van aanbieders. Voor duurzaam succes is meer nodig. Klanten willen het gevoel hebben dat organisaties het maatschappelijk belang én het klantbelang vooropstellen. Dat ze met echte mensen te maken hebben die oprecht geïnteresseerd zijn. De oplossing ligt in het binden van klanten door ze als sparringpartner te betrekken bij het ontwikkelen en vermarkten van producten, diensten en innovaties.

'Customer-obsessed'

Globalisering, nieuwe technologieën en kritischer wordende consumenten hebben ook grote invloed op het concurrentieveld waarin bedrijven opereren. Nieuwe innovaties en strategieën worden sneller dan ooit gekopieerd door bedrijven wereldwijd. Onderzoeksbureau Forrester (2013) ziet dan ook een heel nieuw krachtenveld ontstaan. Het schrijft in *Competitive Strategy in The Age of The Customer* dat het niet langer voldoende is om klantgericht te zijn. Organisaties realiseren alleen duurzaam concurrentievoordeel door structureel in te zetten op de kennis en betrokkenheid van klanten. De enige succesvolle strategie in de eeuw van de klant is om 'customer-obsessed' te zijn. Forrester definieert dat begrip als volgt: 'A customer-obsessed enterprise focuses its strategy, its energy, and its budget on processes that enhance knowledge of and engagement with customers and prioritizes these over maintaining traditional competitive barriers.'

Klantgedreven ondernemen

Organisaties moeten de omslag maken naar klantgedreven ondernemen. Een strategie waarbij de klant optreedt als businesspartner van de organisatie en waarbij het mes aan twee kanten snijdt. Want betrokken klanten doen veel meer dan kopen alleen. Ze treden op als ambassadeur, fungeren als servicemedewerker in online community's, zijn leverancier van gegevens, ideeën en inzichten of fungeren als coproducent via crowdsourcing en cocreatie. De mogelijkheden én voordelen van deze vormen van 'partnershipmarketing' zijn legio en komen later in dit boek uitgebreid aan bod.

Uit onderzoek van Insites Consulting (Bellegheem, 2012) blijkt dat klanten ook graag meedoen. Zo wil 45 procent van de ondervraagde consumenten meewerken aan een nieuwe reclamecampagne, wil 53 procent van de consumenten samen met de producent nieuwe producten ontwikkelen, wil 66 procent feedback geven over nieuwe producten en wil maar liefst 80 procent van de internetters een bedrijf helpen met het verbeteren van bestaande producten en diensten. Die nauwere betrokkenheid van klanten leidt direct en indirect tot tal van baten, maar daarover later meer.

Klant als businesspartner

Klanten kunnen ingezet worden bij alle denkbare bedrijfsprocessen. Een kleine greep uit een inmiddels onuitputtelijke reeks praktijkvoorbeelden:

- Achmea schakelt klanten in om sollicitanten tijdens het sollicitatiegesprek te beoordelen op hun klantgerichtheid.
- Menzis verzamelt via de online community Medemenz.nl klantinzichten voor het verbeteren van de gezondheidszorg en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.
- Lays betreft consumenten bij het bedenken van nieuwe chipssmaken en Ducati neemt motorfans op in ontwikkelteams voor het ontwerpen van een nieuwe motor.
- Bij WeWantCinema kunnen filmbezoekers de bioscoopagenda samenstellen en modemerken schakelen klanten in voor het samenstellen en inkopen van collecties.
- Verzekeraar FBTO laat consumenten via hun online community Onderling.nl meebeslissen over het uitkeren van geclaimde schades. Bij eBay beslist een klantjury over zakelijke geschillen.
- Bij online belegger Alex.nl kunnen nieuwe klanten voor meer informatie, tips en trucs beeldchatten met meer ervaren beleggers.
- Bij PatientsLikeMe delen patiënten ervaringen uit die door de farmaceutische industrie gebruikt worden om betere medicijnen te ontwikkelen.
- Walmart heeft plannen om klanten in te zetten voor het bezorgen van boodschappen van andere shoppers.
- Bedrijven halen via crowdfunding websites als KickStarter.com en Geldvoor-elkaar.nl geld op bij klanten en merkfans voor bedrijfsinvesteringen.
- Telecombedrijven zoals T-Mobile bemannen hun klantenservice met klanten om vragen van andere klanten te beantwoorden.

Nieuwe kijk op CRM

Van oudsher draait CRM vooral om het aangaan van *verkoop*relaties voor de lange termijn. Het doel is immers om de juiste klanten zo lang mogelijk te binden en te boeien om vervolgens zo veel mogelijk aan die klant te verdienen. Er is sprake van een instrumentele aanpak waarbij proactief gestuurd wordt op verkooptransacties en de financiële waarde de klant. Om die financiële waarde te kunnen berekenen, is het begrip *customer lifetime value* (CLV) geïntroduceerd.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren hebben de relaties tussen bedrijven en klanten echter ingrijpend en definitief veranderd. Het gaat niet alleen om klanten in de rol van afnemer van producten en diensten, maar ook om klanten in de rol van partner in de meest brede zin van het woord. Samen op zoek naar het creëren van waarde op basis van gedeelde waarden. Het gaat dus niet alleen om verkooptransacties en financiële klantwaarde, maar ook over interactie, beleving, betrokkenheid en emotionele klantwaarde. Deze nieuwe zienswijze vraagt ook om een nieuwe definitie van CRM:

CRM is een bedrijfsstrategie die gericht is op het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel door waardecreatie, waarbij klantinzicht (consumer insight), klantbeleving (customer experience) en klantbetrokkenheid (customer engagement) centraal staan.

Het begrip *klantwaarde* kent daarbij twee dimensies, namelijk de functionele en emotionele waarde die een relatie heeft voor de klant (de waarde voor de klant) en de financiële waarde die dezelfde relatie heeft voor de organisatie (de waarde van de klant). In dit boek kijken we afwisselend naar beide dimensies. De organisatie moet beide klantwaarden op een slimme manier maximaliseren, communiceren en verkopen aan klanten. De nieuwe zienswijze op CRM heeft ook gevolgen voor de wijze waarop de financiële waarde van een klant berekend wordt. De uitbreiding van CLV naar *customer community value* (CCV) komt later aan de orde.

Bij de invoering van CRM staan vier doelen centraal:

- klanten aantrekken die voldoen aan het gewenste klantprofiel;
- klanten behouden door klantenbinding en klantloyaliteit te versterken;
- de functionele en emotionele klantwaarde verhogen door een aanbod op maat;
- de winstgevendheid van klanten optimaliseren door een gedifferentieerde aanpak.

Organisaties concurreren met CRM op klantgedrevenheid, klantbeleving, klantbetrokkenheid en dienstverlening op maat. Het gaat bij CRM om het opbouwen van dieper begrip, sterke relaties en aanbod voor individuele klanten. Door goed in te spelen op de wensen en behoeften van klanten kan de organisatie de klanttevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven de organisatie langer trouw (klantbehoud), nemen vaker producten en diensten af (retentie) en worden ambassadeur van de onderneming (loyaliteit). CRM richt zich dus niet alleen op het aantrekken van nieuwe klanten, maar vooral op het behouden en ontwikkelen van bestaande

klanten. Bij CRM staan dus niet de producten en diensten centraal, maar de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten. Deze zienswijze is niet nieuw. Al in 1960 stelde Theodore Levitt in zijn klassieke artikel 'Marketing Myopia' in *Harvard Business Review* dat 'uw onderneming gedefinieerd moet worden in termen van elementaire klantbehoeften en niet in termen van producten'. Deze visie vormt nog steeds de basis voor het marketingdenken.

De toekomst van CRM

De manier waarop organisaties hun CRM-doelen nastreven, is door de jaren heen sterk veranderd. Denk aan de toenemende inzet van internetmarketing, mobiele marketing, socialemediamarketing, data-analyse en het gebruik van verschillende apparaten zoals pc, smartphone en tablet. Naast goede organisatiestructuren, klantgerichte bedrijfsprocessen en klantvriendelijke medewerkers, wordt technologie steeds meer een kritieke succesfactor bij klantgedreven ondernemen.

Het toonaangevende adviesbureau Gartner (2014) is positief over de toekomst van CRM. Gartner verwacht dat organisaties blijven concentreren op klantgerichtheid en technologieën die een betere omnichannelklantinteractie mogelijk maken. Gartner voorziet echter één belangrijk obstakel, namelijk dat het merendeel van de onderzochte ondernemingen geen duidelijke CRM-strategie heeft. Volgens Gartner zijn organisaties echter verplicht om hun CRM-strategie opnieuw tegen het licht te houden om het vertrouwen van de steeds kritischer wordende consument terug te winnen en goed in te kunnen spelen op de snel veranderende wereld. The Walt Disney Company laat al bijna honderd jaar zien hoe je dit succesvol aanpakt (zie de kadertekst).

CRM kan concrete meerwaarde opleveren voor uw bedrijf als het gezien wordt als een bedrijfsstrategie en een continu proces. Meer omzet, meer winst, meer tevreden klanten, meer continuïteit voor uw bedrijf. Daar draait het toch om? U zult zich wel bewust moeten zijn dat het invoeren van CRM investeringen met zich meebrengt. Maar ja, dat is niets nieuws. Al in de middeleeuwen sprak men over 'de cost gaet voor de baet uit'.

Walt Disney's Magical Experience

The Walt Disney Company is een van de grootste mediaconglomeraten ter wereld, de grootste wereldwijde exploitant van themaparken en marktleider in animatiefilms. Disney heeft themaparken in California, Florida, Parijs, Tokio en Hong Kong. Disney World in Orlando is met 25 miljoen jaarlijkse be-

zoekers een van de grootste parken. Als er één bedrijf customer-obsessed is, is het Disney wel. Ondanks de massaliteit van de parken is men steeds beter in staat om bezoekers op maat te bedienen. Disney introduceerde hiervoor in 2012 MyMagic+. Gasten krijgen bij aankomst een elektronische armband om. Deze bevat de data van hun creditcard, het is hun sleutel van het hotel en ingangsticket voor de parken. Gasten kunnen hun favoriete attracties opgeven en worden op rustige tijdstippen uitgenodigd om dan naar de attractie te komen. Het doel is de ervaring van de klant verbeteren. Zo zal Assepoester kinderen met hun naam aanspreken, ze krijgt dit immers te zien als ze in de buurt komen. De magische armband geeft die informatie door. Als de bezoeker jarig is, dan weten de medewerkers in het park dit. Naast een betere service zijn er ook promoties gekoppeld aan de armband. Je kunt via de band snel en vlot producten kopen en op je kamer laten bezorgen. De armband houdt al je interacties bij in het park. Disney gebruikt de nieuwe technologie ook om de Disneyfiguren nog meer tot leven te laten komen. Mickey kan plots spreken en vragen beantwoorden. De bijbehorende app geeft op basis van het klantprofiel automatisch tips voor andere shows die passen in jouw rooster voor die dag. In de nieuwe interactieve attractie Testtrack kan iedereen zijn eigen digitale conceptcar ontwikkelen. Vervolgens kun je in een testvoertuig plaatsnemen waarna je digitale ontwerp wordt geüpload. Via allerlei testen en snelheidsmetingen kunnen gasten het ontwerp testen en zien welk ontwerp die dag het best scoort. Een autotest met de bezoeker erin, is die bestand tegen aanrijdingen met vrachtwagens? Ervaar het zelf. Het bieden van dit soort wauw-ervaringen werpt zijn vruchten af, want 70 procent van de bezoekers komt na hun eerste bezoek terug. Het maakt allemaal deel uit van het project 'Next Generation Experience' dat in totaal 1 miljard dollar kost. Het succes van Disney berust niet op toeval. Legendarisch zijn de verhalen over de obsessie van grondlegger Walt Disney voor details en zijn aandacht voor het standaardiseren van processen en trainen van medewerkers om met voorspelbare kwaliteit iedere bezoeker die 'magical experience' te kunnen bieden.

Bron: *TheWaltDisneyCompany.com*, 2014.

Customer Relationship Management

- speelt in op een nieuwe werkelijkheid waarin globalisering én lokalisering, duurzaamheid, sociaal ondernemen, innovatie en klantgedreven ondernemen belangrijke thema's zijn;
- is een bedrijfsstrategie die gericht is op het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel door waardecreatie, waarbij klantinzicht (consumer insight),

klantbeleving (customer experience) en klantbetrokkenheid (customer engagement) centraal staan;

- is een marketingvisie waarin niet de onderneming en het product, maar de wensen en behoeften van de individuele klant centraal staan;
- is een veranderingsproces dat alle geledingen van de organisatie raakt en duidelijke doelen, een concrete strategie en veel doorzettingsvermogen vereist.

1.2 De nieuwe klant (social customer)

People don't buy what you do, they buy why you do it.

SIMON SINEK

Niet het kopen van aandacht, maar het verdienen van aandacht wordt de norm.

DIANA JANSSEN

Bij klantgedreven ondernemen draait het natuurlijk om de klant. Onder invloed van trends en ontwikkelingen zijn de wensen, behoeften en gedragingen van consumenten door de jaren heen sterk veranderd. In deze tijd gelooft het individu meer dan ooit in zijn eigen mogelijkheden en talenten. Het individu staat steeds meer zelf aan het stuur, voert de regie, deelt de lakens uit en is 'empowered'. De krachtsverhoudingen verschuiven steeds meer richting het individu. Gezag moet meer dan ooit gelegitimeerd zijn. Mensen hebben geen behoefte meer aan instituten en merken die zonder gegronde redenen autoriteit uitstralen. De consument is niet meer per definitie goed van vertrouwen, dat moet verdiend worden. Mensen geloven vooral in zichzelf. Organisaties moeten authentiek en echt zijn en zich inzetten voor het algemeen belang.

Consumentengedrag verandert

Mensen zijn in toenemende mate onvoorspelbaar in hun gedrag en steeds moeilijker in hokjes te plaatsen. Op het parkeerterrein van de supermarkt Aldi staan de BMW's en Skoda's broederlijk naast elkaar. Steeds meer vrouwen rijden motor op een Harley Davidson en vijftigplussers gedragen zich als kritische dertigers. Managers reizen net zo gemakkelijk met prijsvechter Ryanair als in de businessclass van de KLM. De vakantie wordt soms gevierd op een camping in eigen land, gevolgd door een luxe strandvakantie op Bali of een stedentrip naar New York. De wereld heeft steeds

meer weg van een grote paradox (Dyck, 2008). Oude of/of-paradigma's gelden steeds minder en worden steeds vaker vervangen door het streven naar en/en. Daarbij nemen vrouwen steeds meer het voortouw. Hun opmars in de maatschappij, de politiek en het bedrijfsleven zet zich door. Er is er steeds meer behoefte aan sociale verbondenheid, zingeving, empathie en creativiteit en dat zijn bij uitstek vrouwelijke eigenschappen.

| Maatschappelijke trends | Consumentendrijfveren | Technologische trends |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vergrijzing • Individualisering • Socialisering • Digitalisering • Feminisering • Globalisering • Regionalisering • Multiculturele samenleving • Gezondheid • Duurzaamheid • Risicobeheersing | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment (ik/wij) • Authenticiteit (echt) • Anti-establishment • Verbondenheid (sociaal) • Delen • Synthese (en/en) • Vrouwelijkheid • Vernuftigheid (kennis) • Zingeving (spiritualiteit) • Beleving (vermaak) • Betrokkenheid (betekenis) | <ul style="list-style-type: none"> • Internet of things • Mobile everywhere • Sociale media/commerce • Peer-to-peernetwerken • Community's • Interactieve multimedia • Virtual reality (games) • Augmented reality • Smart products • Cloud computing • Digitale identiteit • Big data (analyse) |
| Levensduur is 15 tot 50 jaar. Verandert normen- en waardepatroon. | Levensduur is 5 tot 10 jaar. Verandert gedrag- en consumptiepatroon. | Levensduur is 10 tot 50 jaar. Heeft invloed op maatschappij en mens. |

Tabel 1.1 Trends als aanjagers van veranderende wensen, behoeften en veranderend gedrag van consumenten

Onder invloed van trends verandert ook het mediagedrag van klanten. Steeds vaker wordt gesproken over de *connected customer*. Consumenten die onderling voortdurend met elkaar in contact staan via sociale media, e-mail, sms en chat. Maar ook in het oriëntatie- en koopproces gedragen mensen zich anders dan jaren geleden. Men gaat zich eerst online oriënteren, vergelijkt producten en prijzen, bekijkt recensies en ervaringen van anderen en gaat vervolgens naar de winkel om het product te kopen. Of men doet op internet meteen een bestelling bij die webshop die het beste aanbod heeft. Gedurende dit proces wisselt men voortdurend tussen de verschillende online en offline kanalen en (sociale) media. Hierbij gebruikt men verschillende soorten apparaten zoals pc, smarphone en tablet. Er zijn inmiddels talloze vormen van mobiele marketing en er komen steeds meer apps waarmee mobiele diensten gepersonaliseerd en locatiespecifiek worden aangeboden. Het belang van een crossmedia-aanpak om de klant te bereiken, wordt steeds groter (Reynaert, 2009). Succesvolle voorbeelden

van crossmediaconcepten zijn de Omo-buitenspeelbond (Unilever), talentenjacht *The Voice of Holland* (Talpa) en de hardloopbelevenis van Nike (zie de kadertekst). Nieuwe digitale kanalen en media zullen de meeste oude kanalen en media niet vervangen. Ze komen erbij, waarbij er afhankelijk van het marketingdoel, de branche, het soort product of dienst en de klantgroep, in meer of mindere mate een verschuiving zal optreden van de oude naar de nieuwe marketingwereld.

Hardloopbelevenis van Nike

Met Nike+ worden hardlopers wereldwijd met elkaar verenigd door een volledig 'customized' online platform. Dit platform faciliteert hardlopers met verschillende programma's voor trainingsschema's, bijhouden van afgelegde kilometers en prestaties, et cetera. Daarnaast organiseert Nike 'Running Clubs' in het bos met als doel om hardlopers de ultieme 'running experience' te bieden. Een mooie vorm van 'community building'. Met NikeID kunnen consumenten zelf hun favoriete Nikesneaker ontwerpen en online bestellen door te kiezen uit verschillende modellen, materialen, kleuren, zolen, veters en bedrukkingen. Hiervoor heeft Nike een speciale applicatie gemaakt die het bedrijf inzet op zijn website en op Facebook. Via The Team Locker-applicatie kunnen sportteams hun ontwerpen onderling delen en beoordelen. Een vorm van cocreatie waarbij gebruikgemaakt wordt van personalisatie en 'customization'. Nike won met dit initiatief de Co-Creation Award 2011. Nike volgt een uitgekende crossmedia-aanpak om haar merkfans te bereiken en te raken.

Consumenten zijn kuddedieren

Hoewel de belangrijkste maatschappelijke trend nog steeds individualisering lijkt, is er ook sprake van een nieuwe trend in de vorm van sociaal individualisme (verbondenheid), waarbij mensen relaties aangaan met hun omgeving. In het gezin, in de buurt, op het werk, in het verenigingsleven of in virtuele gemeenschappen (community's) op internet. De klant houdt echter ook hier het heft in handen. Hij bepaalt zelf aan welke gemeenschappen en netwerken hij wil deelnemen en gaat daarbij calculerend te werk. Mensen zijn naast emotionele wezens ook kuddedieren. Men zoekt elkaar zowel online en offline graag op. Wij hebben als belangrijkste evolutie- en overlevingsstrategie dat we een sociaal dier zijn (Earls, 2010). Dat is ook de reden dat mensen empathisch zijn en gezelschap, steun en genegeheid zoeken van anderen. Ons leven hangt van sociale interactie af en daarom voelen we ons goed in gezelschap en slecht zonder.

Omdat mensen graag door anderen geaccepteerd willen worden, vertonen wij sociaal aanvaardbaar gedrag en doe wij ook wat al die anderen doen (conformiteit, imitatiegedrag, groepsdenken). Volgens wetenschappers zijn mensen supersociale apen die elkaar na-ape vanaf de geboorte. Kijk om u heen en u ziet legio voorbeelden. Van zakenmensen die in dezelfde auto rijden en profvoetballers die massaal dezelfde tatoeages laten zetten, tot wandelaars van de Nijmeegse Vierdaagse die dezelfde outfit dragen. Mensen zijn genetisch geprogrammeerd om samen te zijn, onderling te communiceren en elkaar daardoor op natuurlijke wijze te beïnvloeden. Dit is ook een van de succesfactoren van rages zoals Crocs-schoenen, loom-armbandjes en afvaldiëten, nieuwe gadgets zoals iPhone en Wii en trends als maatschappelijk en duurzaam ondernemen. Mensen zijn ondanks de individualiseringstrend nog steeds meer een wij-soort, dan een ik-soort en dat inzicht leidt tot begrippen als *sociaal individualisme* en *individueel collectivisme*. De explosieve groei van sociale netwerken bewijst hoe graag mensen interactie hebben met elkaar. Met dank aan de techniek ontstaat er een nieuw soort sociaal gedrag, met intensivering van mond-tot-mondreclame en andersoortige consumer-to-consumer-interacties. Denk aan het Engelse Zopa. Sinds 2005 leenden consumenten elkaar via deze peer-to-peercommunity (P2P) al meer dan 575 miljoen Engelse pond, zonder tussenkomst van welke bank of officiële instantie dan ook.

De nieuwe klant (social customer)

Consumenten zijn dagelijks in groten getale te vinden in de sociale media. Persoonlijke en zakelijke belevenissen worden vrijelijk gedeeld via Facebook, LinkedIn of Twitter. Deze media worden steeds vaker met mobiele toepassingen gecombineerd zoals de locatiedienst Foursquare. Daarmee kunnen gebruikers locatietips met elkaar delen en punten krijgen voor het digitaal inchecken op een locatie. Smartphones en tablets worden steeds meer een platform voor mobiel surfen, communicatie, shoppen en vermaak. Bij steeds meer producten laten klanten online reviews, ratings of een like achter. En bij steeds meer webwinkels, zoals Fashionchick.nl, kun je vrienden uit je sociale netwerk laten meekijken met wat je koopt, een nieuwe vorm van 'social shopping'. Of u mobiliseert via sociale media zo veel mogelijk andere mensen om samen te profiteren van scherpe 'social group buying'-deals van partijen als Groupon en Sweetdeal. Combinaties van internet, mobiele toepassingen en sociale media worden steeds belangrijker en hebben geleid tot een nieuw soort klant: de *social customer*. De social customer:

- is vaak online actief;
- wil zichzelf ontwikkelen en profileren;
- zit in netwerken en community's;

- zoekt contact met andere mensen;
- geeft feedback over producten en diensten;
- leest en maakt reviews en waarderingen;
- vertrouwt op adviezen van bekenden en anderen;
- koopt online en offline;
- wil als mens behandeld worden.

Consument zoekt naar zingeving en bijzondere ervaringen

Consumenten gaan steeds vaker op zoek naar zingeving, intellectuele verdieping, bijzondere ervaringen en vervulling van emotionele behoeftes. In het uitgavenpatroon is dan ook een verschuiving te zien naar meer immateriële zaken in de sfeer van vrije tijd, reizen, cultuur, sport, vermaak en sociale communicatie. Naast producten en diensten speelt ‘beleving’ dan ook een steeds grotere rol in het bereiken en beïnvloeden van (potentiële) klanten. Dit heeft alles te maken met de *experience economy*: het creëren van unieke belevenissen en ervaringen voor klanten (Gilmore, 2012). Want dat levert toegevoegde waarde op waarvoor klanten (extra) willen betalen. Wij staan volgens velen aan het begin van een door emoties gedreven en gedomineerde samenleving die op haar beurt wordt gedreven door een economie die gericht is op het leveren van emoties. Want mensen willen geïnspireerd worden, verbaasd, geraakt, geëmotioneerd en onderhouden (Kralingen, 2009). Succesvolle organisaties zijn steeds vaker die partijen die op een authentieke manier onze emoties weten te raken. Ze zijn emotioneel intelligent en hebben een hoge EQ-factor. Emotionele ervaringen en uitdagingen creëren staat dan ook steeds vaker centraal. Google (2013) ziet nog een andere ontwikkeling die hier op aansluit. Consumenten kiezen namelijk steeds vaker voor merken die hen weten te raken qua passie en interesse, dan voor merken die hen slechts aansporen het geadverteerde product te kopen. Consumenten gaan volgens Google tegenwoordig om drie hoofdredenen online: ze zijn op zoek naar entertainment, zoeken verbinding met andere mensen en zoeken naar informatie over hun passies en interesses. De laatste groep wordt snel groter, en merken moeten daarom meer laten zien hoe hun producten passen in het leven van consumenten, aldus Google.

Naast beleving (experience) speelt ook betrokkenheid (engagement) een steeds belangrijkere rol. De nieuwe klant wil van betekenis zijn, ertoe doen en zoekt naar transparantie, vertrouwen en authenticiteit. Organisaties komen niet meer weg met vage beloftes en het eenzijdig najagen van winst en aandeelhouderswaarde. De nieuwe klant wil weten wat organisaties bijdragen aan een betere wereld en welke waarden ze belangrijk vinden. Uit onderzoek komt naar voren dat voor het merendeel van de mensen die naar eigen zeggen een relatie hebben met een merk of organisa-

tie, gedeelde waarden (shared values) de belangrijkste reden vormt. Simon Sinek (2009) zegt het in zijn bestseller *Start With Why* als volgt: ‘People don’t buy what you do, but why you do it.’ Dat wat u doet moet sociale en emotionele betekenis hebben en daarmee uitstijgen boven het product of de dienst. Sterke merken als Apple, Starbucks, Ben & Jerry’s, Greenpeace, Buurtzorg, Triodos Bank, Nike en Dove appelleren juist aan de sociale identiteit en sociale behoeften van mensen. Zo is het hogere doel van Nike ‘To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you are an athlete’ en van Dove ‘Vrouwen zich elke dag mooi laten voelen door het hedendaagse stereotiepe schoonheidsideaal te veruimen en vrouwen te inspireren uitstekend voor zichzelf te zorgen’. Consumenten moeten zich kunnen identificeren met de idealen van het merk. Een inspirerend voorbeeld op dit gebied is de Spaanse bank Caja Navarra met hun visie op ‘civic banking’ (zie de kadertekst).

Civic Banking: maatschappelijk bankieren in Spanje

Een succesvol voorbeeld van Community Banking 3.0 is de Spaanse bank Caja Navarra, oftewel CAN. Zelf spreekt de bank over *civic banking*. Het merk is gebouwd op transparantie, verantwoordingsplicht en sociale verantwoordelijkheid. CAN hanteert vijf rechten: als klant

1. weet je wat de bank aan je verdient;
2. weet je waar de bank in investeert;
3. beslis je mee in welke sociale projecten de bank een deel van zijn winst investeert;
4. word je op de hoogte gehouden van de resultaten van deze sociale investeringen;
5. kun je zelf vrijwilligerswerk verrichten bij de sociale projecten.

CAN betreft zijn klanten bij wat er met hun spaargeld gebeurt. Zo wordt 30 procent van de winst besteed aan maatschappelijke doelen die de klant zelf mag uitkiezen. Daarbij kunnen klanten participeren als vrijwilliger in deze projecten. De bank vertelt klanten maandelijks hoeveel er verdiend is. Maatschappelijk bankieren wint ook in Nederland terrein, zie het succes van banken als Triodos (‘volg je hart, gebruik je hoofd’) en ASN (‘voor de wereld van morgen’).

Bron: *Cajanavarra.es*, 2014.

Consumenten laten zich horen

De consument wordt steeds mondiger en expressiever. Het effect daarvan wordt versterkt door de combinatie van internet, mobiele telefoon en

sociale media. *Time Magazine* koos niet voor niets al in 2006 ‘You’ als persoon van het jaar. Iedereen is zo langzamerhand auteur, journalist, deskundige en medium tegelijk, en plaatst gevraagd en ongevraagd video’s, foto’s, berichten, meningen, ervaringen en reviews over bedrijven, merken en producten op websites en online community’s. Informatie die de merkvoorkeur en het aankoopgedrag van andere consumenten in positieve dan wel negatieve zin beïnvloeden. Consumenten beseffen ook steeds meer de mediakracht die ze bezitten. Zo wil 59 procent van de consumenten die actief content plaatst op internet, zijn kennis delen met anderen, 30 procent wil zich graag op een creatieve manier uiten en 17 procent wil zijn persoonlijk imago versterken (Belleghem, 2010). Kort samengevat: iedereen is een medium, iedereen is verbonden, iedereen wil zich uiten!

Consumenten creëren en reageren

Charlene Li en Josh Bernoff (2008) beschrijven in hun bestseller *Groundswell** de ‘Social Technographics Profile’. Dit is een methode om consumenten die zich op internet bevinden van elkaar te onderscheiden op basis van hun online gedrag. De auteurs onderscheiden op basis van onderzoek zeven consumentengroepen van ‘creators’ tot en met ‘inactives’. Deze groepen staan in tabel 1.2 vermeld met daarbij de omvang van de groep uitgedrukt in een percentage. Consumenten kunnen op basis van hun gedrag meerdere rollen vervullen, iemand is dan bijvoorbeeld creator, critic en joiner.

Uit de gegevens in de tabel blijkt dat consumenten graag meedoen. Dat blijkt ook uit onderzoek van Insites Consulting waarover ik eerder schreef. De belangrijkste motivatie van mensen om mee te willen doen zijn van sociologische en psychologische aard (Jensen, 2011). Mensen willen erbij horen, van betekenis zijn, iets voorstellen, bevestiging krijgen en zich vermaken. Financiële vergoedingen spelen nauwelijks een rol. Redenen waarom klanten graag meedoen zijn:

- evolutionair: partner zoeken;
- sociologisch: erbij willen horen;
- psychologisch: aandacht vragen;
- emancipatie: bevestiging krijgen;
- recreatie: tijdverdrijf en vermaak;
- betekenis: iets willen voorstellen;
- commercieel: iets willen verkopen.

* *Groundswell* is een sociale trend waarbij mensen nieuwe technologie gebruiken om dingen te doen en te maken met anderen, in plaats van gebruik te maken van de gevestigde orde, organisaties en overheid.