

KLANTBEHOUD: 'HOGE PRIORITEIT, MAAR NOG IN DE KINDERSCHOENEN'

Uit Europees onderzoek uit 2012 blijkt dat 38 procent van de omzet van webwinkels komt van terugkerende klanten, terwijl zij maar 10 procent van de bezoekersstroom vormen. Verstandige online retailers richten zich dus op binding van hun klanten. Eurogroup Consulting peilde voor Twinkle de stand van zaken van klantretentie onder Nederlandse (r)etailers. Welke prioriteit geven zij aan klantbehoud? Wat doen zij eraan? En valt er nog iets te verbeteren?

Tekst: Jochem Boot Beeld: Twinkle/BBP Media

Klantretentie heeft hoge prioriteit bij de deelnemende Nederlandse (r)etailers, voor 90 procent bestaande uit mkb'ers. Meer dan 70 procent van de 123 respondenten geeft aan dat het onderwerp in 2013 hoog op de agenda staat. Bij slechts 15 procent van de bedrijven heeft klantbehoud geen prioriteit (zie afbeelding 1). Onterecht, volgens de meeste respondenten die daar werken. Klantretentie heeft dus de aandacht.

Gaat het dan niet goed met deze (r)etailers? Niet per definitie. Bij de grootste groep bedrijven bestond in 2012 meer dan 40 procent van het klantenbestand uit nieuwe klanten. De andere bedrijven zagen minder nieuwe aanwas. De grootste groep

(r)etailers zag ook dat meer dan 40 procent van de klanten in 2012 geen aankoop meer deed. De omloopsnelheid van klanten lijkt dus het probleem te zijn. In het marketingbudget, een goede indicator voor de aandacht voor retentie, zien we die volatiliteit terug. Het merendeel van het budget gaat naar het werven van klanten. Slechts 5 procent van de deelnemende bedrijven besteedt meer aan klantbehoud dan aan klantenwerving. Kortom, de hoge prioriteit die klantbehoud heeft, lijkt tot weinig *marketing effort* te worden omgezet. Retentie staat in die zin nog in de kinderschoenen.

Loyaliteitsacties

Het prille ontwikkelingsstadium wordt weerspiegelt in de retentieactiviteiten die bedrijven ontplooiën. Veel bedrijven



5 procent van de respondenten besteedt meer aan klantbehoud dan aan klantenwerving

onderzoeken nog de beste methode voor klantbehoud of geven aan 'iets' te gaan doen. De meest genoemde voorbeelden zijn nieuwsbrieven, felicitatiemails rondom verjaardagen en het toesturen van kortingscoupons. Een gebalanceerd programma van activiteiten op basis van inzicht in de *customer life cycle* blijkt (nog) niet van toepassing. Zo'n 80 procent van de bedrijven richt de loyaliteitsacties op het begin of gedurende de relatie met de klant. Slechts een klein deel legt de focus dus op het einde (zie afbeelding 2). In sectoren met abonnementsvormen - en dus met duidelijke in- en uitstapmomenten - gebeurt dat veel vaker. Zo heeft energieleverancier Essent een speciale 'save desk', die opzeggers telefonisch verleidt om te blijven. Ook telecombedrijf KPN en kabelbedrijf Ziggo hebben soortgelijke retentieafdelingen. Bij concurrent UPC vormt het retentieteam juist de *linking pin* tussen alle organisatieonderdelen met klantcontact. Dergelijke organisatievormen zijn nauwelijks terug te zien bij de (r)etailers. Slechts 10 procent geeft aan een retentiemanager of retentieteam te hebben. Wellicht doordat het overgrote deel van de respondenten bij een bedrijf van mkb-grootte werkt; door de kleine afstand tussen afdelingen is een aparte retentierol overbodig. Daarnaast vindt 15 procent van de deelnemers dat het gehele bedrijf verantwoordelijk is voor het behoud van klanten. Misschien zijn deze (r)etailers er goed van doordrongen dat iedereen kan bijdragen aan klantenbinding.

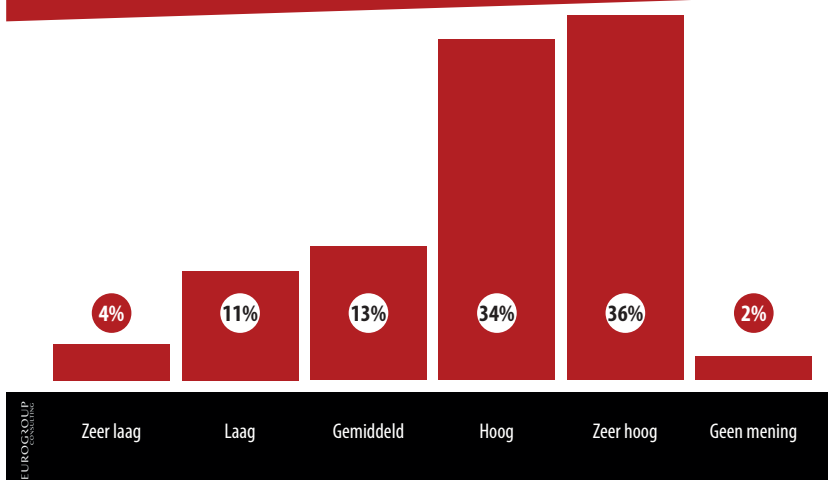
Vier aandachtspunten

Wat zouden bedrijven (nog meer) kunnen doen om waardevolle en langdurige relaties met hun klanten te onderhouden?

1. Positieve, consistente en coherente klantervaring bieden tijdens alle contactmomenten

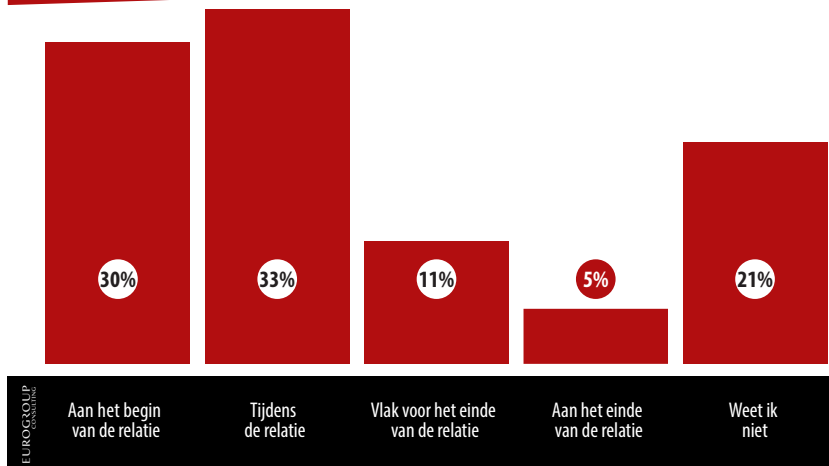
Een gebrek aan klantvriendelijkheid en een inconsistent serviceniveau zijn belangrijke redenen om weg te blijven bij een retailer. Het is dus barre noodzaak om consistent klantvriendelijk te zijn. Via elk kanaal: face-to-face, telefoon, e-mail, social media. Online retailer Coolblue verheft klantvriendelijkheid tot zijn mantra. 'Een obsessieve focus op klanttevredenheid', aldus CEO Pieter Zwart. Niet zonder succes, zo won het snelgroeiende bedrijf de Thuiswinkel Award 2013 voor 'Beste Webwinkel'. Coherentie is minstens zo belangrijk. Maak de merkbeleving tijdens elk interactiemoment gelijk. Zo voelt online dure merkleding bestellen en het in een plastic zakje ontvangen incoherent. Kledingmerk Scotch & Soda heeft die beleving wel in de vingers. De webshop geeft dezelfde rijke experience als de offline winkels: bestellingen zijn snel in huis in een luxe verpakking. Alles heeft (ook letterlijk) dezelfde geur. Het opstellen van een *customer journey* kan hierbij helpen om de klantcontactmomenten te identificeren en vervolgens te beoordelen bij welke contactpunten de merkbeleving moet worden aangepast.

Welke prioriteit heeft retentie binnen uw organisatie in 2013?



Afbeelding 1

De nadruk van de retentieactiviteiten ligt...



Abbeelding 2

2. Nieuwe contactmomenten creëren

Naast de eerdergenoemde transactie- en servicemomenten kunnen (r)etailers zelf extra aanleidingen geven om terug te komen. Aanbiedingen zijn een geijkte manier, maar ook inspirerende of praktische informatie oefenen aantrekkingskracht uit. Een mooi staaltje 'contentmarketing' zijn de 'lookbooks' die kledinggiganten als Zara en Mango elk seizoen publiceren. Onder het mom van inspiratie informeert het klanten hoe nieuwe items te dragen en zet het hen aan tot aanschaf. Maar een nieuw contactmoment hoeft niet alleen online plaats te vinden. Zoals traditionele retailers weten, is positief face-to-face contact een sterke klantenbinder. Steeds meer online merken breiden dan ook uit naar fysieke winkels. Zo opende Bol.com deze zomer een *pop-up store* op Rotterdam Centraal. De muur is hierbij voorzien van foto's van producten. Door de bijbehorende QR-codes te scannen, kunnen reizigers direct producten bestellen. Waardevol contact krijgt u ook door een dialoog te voeren over het assortiment en de service. Dit creëert betrokkenheid en zorgt ervoor dat het aanbod relevant blijft voor klanten. Een goed voorbeeld is 'My Starbucks Idea', een site waar klanten van Starbucks suggesties kunnen indienen en beoordelen. De meest populaire ideeën worden door Starbucks in praktijk gebracht. Bekende Nederlandse voorbeelden hiervan komen van producenten, denk aan Mona's 'Toetje van de Maand' en Lays' 'Maak de Smaak'-wedstrijd.

10 procent van de respondenten heeft een retentie-manager of -team

3. Beschikbare klantinformatie op een relevante manier gebruiken

Hoe persoonlijker de informatie, des te gericht kunnen klanten worden geattendeerd op specifieke producten of aanbiedingen. Het is wel de kunst om relevant te blijven. Het overladen met nieuwsbrieven en aanbiedingen kan averechts werken. Door de ontvanger de mogelijkheid te geven om tijdelijk (bijvoorbeeld in de vakantieperiode) niets te ontvangen, kunt u afmeldingen voorkomen. Maar pas op: te gerichte aanbiedingen op basis van summere informatie kan tot irritatie leiden. Een hoogopgeleide vrouw zit niet per definitie te wachten op boeken over vrouwelijk leiderschap. Ook met te veel informatie kan het fout gaan. Wie kent niet het voorbeeld van de overijverige *data mining*-afdeling van de Amerikaanse winkelketen Target? Thuiswonende dochter ontving kortingsbonnen voor een babyuitzet, vader is boos over 'ongepaste' marketing en haalt verhaal bij Target. Maar wat blijkt: dochterlief is inderdaad zwanger. Target leidde dat af op basis van koopgedrag. De toekomstige opa en moeder waren 'not amused'.

4. Zorg (overal) in uw organisatie voor mensen die de klant centraal stellen

Online succes gaat soms gepaard met een snelle groei van een organisatie. Wees vooral selectief in het aannemen van mensen; zij moeten een groot deel van de passie van de ondernemer zelf hebben. Die passie kunt u koesteren door elke collega direct contact te laten hebben met klanten, door het meeluisteren met telefoongesprekken met klanten of nog beter: wekelijks een uur telefoondienst. Dat gebeurt bij energieleverancier Greenchoice, winnaar van de Customer Centric DNA Award 2012. Zowel de nieuwe medewerkers als de directeur draaien wekelijks mee.

Conclusie

Als (r)etailers echt de prioriteit die ze aan klantretentie geven willen omzetten naar handelen, is er flink werk aan de winkel. Wie nu goed inzet op klantenbinding krijgt de voorsprong die nodig zal zijn als de online retailmarkt de komende jaren (verder) consolideert. **i**

Jochem Boot is senior consultant bij Eurogroup Consulting.

Bronnen:

- Thuiswinkel.org
- The ROI from Marketing to Existing Online Customers, Adobe Digital Index report
- The Loyalty Connection: Secrets To Customer Retention And Increased Profits, Bob Thompson
- Centraal Bureau voor de Statistiek: www.cbs.nl