

Omdat de Nederlandse consument zich graag oriënteert voordat hij iets koopt, proberen winkelketens er via een klantenprogramma voor te zorgen dat de klant tijdens de winkelronde in ieder geval ook bij hem binnen loopt. Dus worden spaarkaarten uitgegeven, gepersonaliseerde mailings verstuurd en avonden georganiseerd speciaal voor 'vaste klanten'. Dat zou bindend moeten werken. Maar heeft de consument behoefte aan een pasje, persoonlijke aanbiedingen of evenementen van een kledingwinkel en leidt dit inderdaad tot meer klantenbinding? Zes factoren bepalen het succes van een loyaliteitsprogramma.

Loyaliteit in de

Assortiment meest bepalend voor succes klantenprogramma

Om inzicht te krijgen in de werking van klantenprogramma's in de kledingbranche, de mening van consumenten daarover en de kritische succesfactoren daarvoor, is een onderzoek uitgevoerd voor een landelijke damesmodeketen. Dat bestond uit een literatuurstudie, expertinterviews en focusgroepen.

De Literatuur

In een literatuurstudie in het kader van dit onderzoek naar loyaliteitsprogramma's bij kledingzaken werd onder meer gezocht naar de relatie tussen klantenprogramma's, klantenbinding en loyaliteit. Het blijkt van belang om klanttevredenheid te meten, omdat die een sterke invloed heeft op de loyaliteit. Ook bleek er een verband te zijn tussen klantenprogramma's en het versterken van de binding tussen klant en aanbieder, maar wel afhankelijk van het soort programma. Bovendien blijkt dat de klant de sterkte van de binding met een winkel bepaalt. Dat betekent dat de mening van de klanten over het product en de dienstverlening in kaart moet worden gebracht. Een klantenprogramma voegt namelijk alleen waarde toe als het product en de dienstverlening van hetzelfde of een hoger niveau zijn dan dat van concurrenten.

Er is geen eenduidigheid over wat loyaliteit nou precies is en daardoor zijn er verschillende manieren om loyaliteit en de sterkte van relaties te meten. Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen spaarprogramma's en loyaliteitsprogramma's. Volgens sommigen creëren spaarprogramma's alleen financiële binding, terwijl anderen stellen dat er wel degelijk binding en betrokkenheid ontstaan door spaarprogramma's.

Uit de literatuur blijkt inderdaad een verband tussen klantenprogramma's en het versterken van de binding tussen klant en aanbieder, al is dit afhankelijk van het soort programma. Daarnaast dient men zich bij het achterhalen van de sterkte van die binding te realiseren dat de klant de sterkte van de relatie bepaalt. Dat betekent dat de mening van de klanten over het product en de dienstverlening van een kledingwinkel in kaart moet worden gebracht. Want een klantenprogramma voegt alleen waarde toe als het product en de

dienstverlening van hetzelfde of hoger niveau zijn dan van concurrenten.

De Experts

Onderzoeken naar klantenprogramma's en de effecten op loyaliteit worden maar zeer summier toegelicht; meestal worden alleen de resultaten weergegeven. Terwijl juist de aanpak en opzet van de onderzoeken van belang zijn. Daarom is een aantal experts uit de wetenschap en de praktijk gevraagd hun aanpak toe te lichten. Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is dat een winkelketen zich afvraagt welk doel men nastreeft met een klantenprogramma. Alle experts zijn het erover eens dat de opzet van een klantenprogramma alleen zinnig is als het product en de service van hetzelfde niveau of beter zijn dan die van concurrenten. Het kost in eerste instantie geld en heeft naast gevolgen voor de omzet ook effect op zaken als imago en naamsbekendheid. Als je je dat niet van tevoren realiseert, is het niet verstandig een loyaliteitsprogramma op te starten. 'Bedrijven moeten uitkijken of een loyaliteitsprogramma wel zin heeft,' zegt één van de experts. 'Vaak denken bedrijven "Het loopt niet goed" of "We denken dat we geen loyale klanten hebben want de omzet blijft achter". Maar vaak is het een kwestie van denken en niet van weten. Men weet niet precies waarom de omzet achter blijft.' Een ander meent: 'Je kunt pas gaan denken aan een loyaliteitsstrategie of -programma wanneer je eigen kernproduct of -dienst in orde is. Je moet geen achterstand hebben ten opzichte van concurrerende organisaties. Anders ga je een loyaliteitsprogramma gebruiken om een eigen tekortkoming te compenseren of te camoufleren. Dan is het gedoemd te mislukken. Je creëert dan binding met het programma, niet met de organisatie.' Een derde stelt: 'Als omzet de enige reden is voor een klantenprogramma en niet het versterken van de relatie, dan moet je klantenprogramma dus concurreren met meer adverteren, sales promotion, zes keer per jaar opruiming, meer personeel enzovoort. Daar moet je op gaan scoren en dat is een andere discussie. Dan verliest het klantenprogramma het altijd.'



Door: Judith Janssen Steenberg en Paul Ketelaar

Trefwoorden
 klantenprogramma
 loyaliteit
 kledingbranche

klerenkast



Foto: Ewout Staartjes

Segmentatie

Een belangrijke informatiebron over klanten is de database van een winkelketen. Om te kunnen segmenteren, moet je onderscheid kunnen maken tussen interessante en minder interessante klanten. Een *loyaliteitsprogramma* biedt de mogelijkheid om beide typen klanten te benaderen en te belonen en zo klantentrouw te beïnvloeden. De gedachte hierachter is de algemeen geldende opvatting dat het vasthouden van bestaande klanten vijfmaal goedkoper is dan het werven van nieuwe klanten. Vaste klanten zorgen voor een bepaalde continuïteit die noodzakelijk is voor een onderneming. De experts zijn van mening dat kennis over koopgedrag een noodzakelijke voorwaarde is voor segmentatie en benadrukken het belang hiervan.

Eén van de geïnterviewde experts: 'Je moet kennis opdoen over jouw klanten. Als je persoonsgegevens hebt van bijvoorbeeld Omnidata of Geo-Marktprofiel, kun je profielen op laten stellen van het klantenbestand. Dat geeft je een idee of iets dergelijks zou aanslaan bij een consument of niet. Je doet dat op basis van kenmerken van personen. Bijvoorbeeld: zijn ze sterk modebewust of zijn het prijsskopers? Dit geeft ook al een indicatie over wat de mogelijke invulling van het loyaliteitsprogramma zou kunnen zijn. Blijken het bijvoorbeeld prijsskopers te zijn, dan moet je aan een spaaractie of spaarprogramma denken. Zijn het modebewuste

kopers, dan speel je meer in op beleving en affiniteit. Ze zullen dan misschien ook eerder openstaan voor een programma wanneer dat tegemoetkomt aan de behoefte aan informatie over mode en het assortiment. Je zult het nog wel zelf moeten checken bij de consument door middel van discussiegroepen of interviews.'

De Focusgroepen

Naar aanleiding van de expertinterviews zijn zeven focusgroepen gehouden met gemiddeld zes klanten van de damesmodeketen. Van de respondenten voelt een meerderheid zich 'vaste klant' en een minderheid voelt zich 'gewone klant'. De groep vaste klanten komt graag en regelmatig bij de damesmodeketen en koopt naar eigen gevoel ook relatief veel. Vooral door de financiële band blijkt bij deze groep behoefte te bestaan aan een beloning voor het frequente koopgedrag. Dat kan met een klantenprogramma, omdat daarmee individueel en op een persoonlijke manier contact wordt gehouden met de klant.

De kleinere groep 'gewone klanten' is tevreden met jaarlijks enkele mailings die hen op de hoogte houden van acties. Hoewel ze niet afwijzend reageren op een klantenprogramma geven zij niet aan er behoefte aan te hebben. Verder blijkt dat de effecten van klantenprogramma's van andere kledingwinkels worden bepaald door de aantrekkelijkheid van de aanbiedingen en de lay-out van de com-

Kort

Ook in de kledingbranche worden klantenprogramma's steeds meer gehanteerd. Maar zit de consument daar ook op te wachten? De

auteurs van dit artikel onderzochten via literatuurstudie, expertinterviews en focusgroepen de succesfactoren voor daadwerkelijke klantenbinding.

municatieuiting. De respondenten stellen allen prijs op kortingsacties en korte en bondige boodschappen die persoonlijk zijn geadresseerd.

Binding

Om loyaliteit te creëren moet een relatie te worden opgebouwd en de binding tussen de aanbieder en zijn klanten worden versterkt. Mailings die prijsacties aankondigen en waarbij de prijs wordt gebruikt om transacties te genereren zorgen vooral voor financiële binding. Klanten blijken die mail weliswaar te waarderen, maar het leidt niet tot een duurzame relatie. En of er sprake is van een relatie dat bepaalt de klant, want die ervaart immers het gevoel van binding.

Het onderscheid tussen vaste klanten en gewone klanten laat zien dat klanten hun eigen criteria hebben om te bepalen of zij een binding met een bepaalde winkel ervaren of niet. Voor vaste klanten bestaat de binding uit de financiële band omdat ze er regelmatig en relatief veel kopen. Een emotionele band hebben ze met een winkel omdat ze er graag komen.

Gewone klanten hebben een minder sterke binding met de damesmodeketen omdat hun financiële band niet zo sterk is. Een klantenprogramma kan in eerste instantie zorgen voor sociale binding waarbij de nadruk ligt op het contact met de klanten en het krijgen van meer inzicht in hun wensen. Vooral de vaste klanten blijken behoefte te hebben aan klantenprogramma's als gevolg van de binding die zij voelen met de damesmodeketen.

Tot slot blijkt dat klanttevredenheid een belangrijke factor is bij het aangaan van een relatie met een kledingwinkel. Dit is in overeenstemming met de inzichten uit de literatuur en de expert-interviews waarin wordt benadrukt dat tevredenheid van invloed is op de relatie tussen een klant en de aanbieder en op de loyaliteit van klanten.

De Succesfactoren

Uiteindelijk blijken er verschillende succesfactoren te zijn bij het opzetten van een klantenprogramma. De uitkomsten zijn toepasbaar op de gehele damesmodebranche. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het model 'kritische succesfactoren'. Zes factoren die betrekking hebben op klanttevredenheid blijken bepalend te zijn voor het koopgedrag en de emotionele band tussen de klant en de kledingwinkel. Dat zijn het personeel, het assortiment, de presentatie van de kleding, de service, de prijs en de winkelrichting. Op het koopgedrag heeft het assortiment de meeste invloed. Als de collectie de klant niet aanspreekt, wordt dat niet gecompenseerd door de overige vijf factoren.

Bepalend voor de binding tussen de klant en een kledingwinkel zijn het koopgedrag en de emotionele band, dat wil zeggen het gevoel dat een klant heeft bij een bepaalde winkel. Samen met de deelnamekosten en de inhoud van het programma, is de binding bepalend voor de bereidheid tot deelname aan een klantenprogramma. Onder deelnamekosten kunnen bijvoorbeeld de geografische afstand naar de dichtstbijzijnde winkel of de deelnamekosten worden verstaan.

De inhoud van het programma is te verdelen in *soft-* en *hard bene-*

fits. *Soft benefits*, oftewel persoonlijke aandacht en behandeling, zijn bijvoorbeeld exclusieve klantenavonden of persoonlijke post met verjaardagen of over nieuwe trends of collecties. *Hard benefits* zijn kortingen zoals spaarvormen of cumulatieve kortingen. De situationele factoren zijn van invloed op de bereidheid tot deelname aan een klantenprogramma. Hieronder vallen bijvoorbeeld de kennis over de aanwezigheid van een programma en ervaringen met andere klantenprogramma's. ∅

Drs. Judith Janssen Steenberg is accountmanager bij Geo Marktprofiel. Drs. Paul Ketelaar is docent bij Communicatiewetenschap aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en tevens verbonden aan de Stichting Marketing Symbolics.

Het model kritische succesfactoren is opvraagbaar bij de redactie per e-mail (lascheper@kluwer.nl) of fax (0570-614 795).

ADVERTENTIE

RESULTAATGERICHT DENKEN VRAAGT OM

DOELGERICHT DOEN!

Praktijkgerichte Commerciële Trainingen:

- * management / leidinggeven
- * interne communicatie / teambuilding
- * verkoopvaardigheden voor binnen- en buitendienst
- * interne- en externe communicatie
- * efficiënt zakelijk telefoneren
- * logistiek in distributie en bedrijf
- * praktische marketing

Voor meer informatie kunt u bellen of faxen:

Kleinveld Okkerse

TRAINING EN BEGELEIDING

Postbus 823 3900 AV Veenendaal
Tel: (0318) 54 19 41 Fax: (0318) 52 12 19
E-mail: okkerse@tref.nl