

Jorn Miedema

Flip die funnel



Inleiding

U hoort het wel vaker als ondernemer: “Er kan veel beter tijd en moeite gestoken worden in de klanten die het bedrijf al heeft in plaats van de klanten die het mogelijk krijgt in de toekomst”. Is dat wel zo? Zoja, waarom is dat dan precies en welke processen binnen de organisatie kunnen hier het beste voor ingericht worden? Voorbeelden van zulke processen zijn loyaliteitsprogramma’s, retentie en after-sales. Met deze activiteiten kunnen klanten positief verrast worden. Klanten zodanig verrassen dat ze zogezegde ‘ambassadeurs’ worden van een product, is een van de mooiste uitdagingen voor elke ondernemer. In dit

artikel zal er worden ingegaan op de geschiedenis, wetenschap en de toepassing de praktijk van klantenbinding.

De geschiedenis van klantenbinding

Klantenbinding worden al door kruideniers uitgevoerd sinds de 18e eeuw.¹ Dit waren vaak kleine winkels met een beperkt assortiment. In de grote industriesteden vond men op steenworp afstand vaak veel van dit soort winkeltjes. Het concurrentieniveau was dan ook hoog en differentiatie van producten was vaak niet mogelijk, omdat het om homogene producten ging zoals eieren. Kruideniers moesten zich op andere manieren onderscheiden om klanten aan hun zaak te binden. In het begin werd dit gedaan door het geven van koperen tokens die bij een volgende aankoop weer ingeleverd kon worden voor korting. Later werden deze koperen tokens vervangen door zegels of plakkertjes waarmee u kon sparen. Deze vorm zien we nu nog steeds terug in onze moderne supermarkten.

In de 20ste eeuw werd de focus meer verlegd op het belonen naargelang men vaker terugkwam. Een voorbeeld hiervan is het 'frequent flyer' programma wat American Airlines neerzette. Als u vaker vloog met deze luchtvaartmaatschappij, dan kreeg u steeds vaker gratis luxe extra's tijdens de vlucht of zelfs gratis vluchten. Deze loyaliteitsprogramma's werden uiteindelijk geïmplementeerd bij alle denkbare branches. Hierbij kunt u denken aan de stempelkaarten bij koffiezaken waarbij gespaard wordt voor een gratis kopje koffie, de tegoedbonnen die u krijgt bij de bouwmarkten voor uw volgende aankoop of gratis overnachtingen in een hotel als u vaker terugkeert. Uiteindelijk worden deze fysieke spaarsystemen vervangen door digitale versies op smartphones.

Een nieuw fenomeen wat steeds vaker gebruikt wordt, is het 'membership' programma. Deze innovatie is ontstaan omdat op een gegeven moment elke concurrent wel zijn eigen, vrij toegankelijke, spaarprogramma's heeft. Dit resulteerde erin dat u als het ware overall 'loyaal' klant kon zijn en dus kan genieten van de kortingen die het spaarprogramma biedt. Het membership programma weet dit fenomeen te tackelen, omdat gebruikers zich als het ware moeten inkopen. Ze committeren zich aan een programma door een abonnement te kopen welke toegang verschaft tot bepaalde privileges en kortingen. Voorbeelden hiervan zijn Amazon Prime en Bol.com select. Deze services bieden extra mogelijkheden voor het

¹ <https://marketingland.com/brief-history-customer-loyalty-223310>

bezorgen van producten en geven toegang tot speciale aanbiedingen. Dit systeem brengt grote voordelen met zich mee voor de gebruiker, maar ook het bedrijf. De consument krijgt toegang tot exclusieve service en diepgaande aanbiedingen en het bedrijf verkrijgt waardevolle data over de consument en zijn of haar loyaliteit.

De wetenschap

Activiteiten zoals after-sales, loyaliteitsprogramma's en retentie zijn belangrijk.

Ten eerste kost het ongeveer 5 tot 25 keer zoveel tijd, moeite en daarbij geld om nieuwe klanten te verwerven dan dat het kost om bestaande klanten te behouden.² Dit is ook terug te zien in de praktijk. Hoe vaak komt het wel niet voor dat u ongewenste reclame wegkijkt zonder dat u daarbij denkt: "Dit moet ik onthouden". Ook het percentage gebruikers van adblockers groeit steeds meer over de jaren.³ Het is dus voor te stellen dat het steeds meer moeite kost om potentiële klanten te bereiken op de conventionele manier van advertising. Waar acquisitie steeds meer moeite gaat kosten, is het verstandig om te kijken naar het aantal klanten dat zijn klandizie elders gaat zoeken na de eerste initiële aankoop. Het kost relatief minder moeite om deze groep klanten te behouden ten opzichte van het verkrijgen van nieuwe klanten.

In het boek 'Flip the Funnel', geschreven door Joseph Jaffe, wordt het begrip "Churn" omschreven. Churn is het aantal klanten wat afhaakt en verder bij een concurrent gaat zoeken. Uit onderzoek is gebleken dat slechts 40% van de bedrijven⁴ bezig is met klantbehoud. De meeste van de bedrijven hebben de focus meer liggen op acquisitie. Acquisitie van nieuwe klanten is ook belangrijk, maar als door hoge mate van leegloop er veel geïnvesteerd moet worden aan acquisitie kost dat relatief veel tijd en moeite. Daarnaast geven terugkerende klanten over het algemeen meer uit dan nieuwe klanten.

² 2018, Webiteers, De complete gids over inbound marketing, https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3413981/ebooks/inbound-marketing-gids.pdf?utm_campaign=Pillar%20-%20Inbound%20marketing&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=64784027&hsenc=p2ANqtz-8IUmuRIwKP2jIG_lYoaPkgNOX5cF1Ny1_p709zbQcK9TqSDdJPhx2nqG958tPSu4lXtK8LxKhsv79pbkdbYp0SHPI1yA&hsmi=64784027

³

<https://www.security.nl/posting/502155/Onderzoek%3A+17%25+Nederlandse+internetters+gebruikt+adblocker>

⁴ <https://www.superoffice.nl/resources/artikelen/customer-retention/>

Tijdens de introductiefase van een productlevenscyclus is er nog sprake van het zogenaamde 'shiny objects syndrome' waarbij consumenten nog op een eenvoudige wijze verleid kunnen worden tot het kopen van een product. Dit is een goede strategie, totdat de markt verzadigd raakt. Als de markt verzadigd raakt en er nauwelijks nieuwe klanten toetreden op een markt, zijn de consumenten minder makkelijk te beïnvloeden tot het maken van een koop. Ze maken dan afweging waarbij de kwaliteit en kwantiteit zwaarder wegen dan bijvoorbeeld de prijs van een product.

Marketingcampagnes worden hierdoor steeds minder effectief en het blijkt steeds lastiger om de leegloop van klanten op te vangen met nieuwe klanten. De klant heeft de reclames al zo vaak voorbij zien komen dat deze geen indruk maakt of dat hij deze niet meer geloofd. Ook kan de markt krimpen, waardoor de omzet nog meer in het geding komt. Het boek 'flip the funnel' stelt dat u op dit moment, maar eigenlijk al veel eerder, moet gaan kijken naar bestaande klanten. Het behouden van deze klanten kan veel waardevoller zijn dan het verwerven van nieuwe klanten. Bestaande klanten zijn meer geneigd tot herhaal aankopen, ten opzichte van nieuwe klanten en ze geven over het algemeen meer geld uit.⁵

Joseph Jaffe vind deze manier van aanpak logisch. Jaffe schrijft in z'n boek: "Call me old fashioned, but I was always told to treat every customer as the most important and/or last one". Hierbij merkt hij op dat bedrijven tegenwoordig vaak alleen maar 'nummers' zien in plaats van klanten. Dit is een gevaarlijk strategie, want het geeft een vertekend beeld van de 'gezondheid' van een bedrijf. Statistieken en gegevens zoals de omzet en de winst van een bedrijf kunnen een indicatie zijn dat een bedrijf gezond is. Als daarbij de 'Churn' niet wordt meegenomen, kan het zo zijn dat het aantal single time customers hoog is. Als de markt vervolgens verzadigd heeft het bedrijf een probleem.

Wat zijn dan deze redenen waarom klanten hun klandizie elders gaan zoeken? Jaffe schrijft dat we klanten te veel redenen geven om te 'switchen' van product. We maken het ze te gemakkelijk om elders heen te gaan en we maken het te makkelijk voor de competitie om ze op te vangen. Redenen voor klanten om elders te gaan kijken zijn:

- Het bedrijf geeft niet om zijn klanten of verwaarloost ze zelfs
- Het bedrijf geeft slechte klantenservice

⁵ <https://teamloyalty.nl/kennis/meer-rendement-uit-loyale-klanten/>

-
- Het bedrijf is niet meer 'in touch' met zijn/haar klanten
 - Het bedrijf slaagt er niet in om de gehele 'loop' te sluiten
 - Het bedrijf innoveert niet genoeg en gaat niet met zijn tijd mee

Deze zaken voorkomen lijkt in eerste instantie gemakkelijk. Er is echter in de praktijk vaak een flink aantal veranderingen nodig binnen het bedrijf, waaronder een cultuuromslag. Dit is vaak moeizaam, maar zeker de moeite waard. Jaffe omschrijft het volgende acroniem bij veranderen: C.O.S.T. Bij elke keuze die gemaakt wordt bij veranderen is er sprake van 'opportunity cost'. Om verandering ten volle te omarmen moeten er investeringen gedaan worden op vier functionele gebieden, namelijk op cultureel, organisationeel, strategisch en tactisch vlak. Wordt er geen keuze gemaakt, dan is er sprake van 'opportunity lost'. Dit is voornamelijk van toepassing op de verandering die het "niet geven om de klanten" tegen moet gaan.

De praktijk

Er moet dus niet om ons heen worden gekeken voor meer klandizie, maar er moet gekeken worden naar het huidige klantenbestand. Maar wat betekent dat dan in de praktijk? Allereerst is het van belang om te kijken naar de vijf eerder genoemde redenen van leegloop. Wat zijn de cruciale punten die gemakkelijk zijn aan te pakken? Dit wordt eerst beschreven. Vervolgens zijn er nog zaken die ervoor zorgen dat klanten zich echt gaan binden aan uw merk. Dit komt later aan bod.

"De klant voelt zich niet gewaardeerd of wordt zelfs verwaarloost"

Zeggen dat u om uw klanten geeft en het daadwerkelijk ook doen zijn twee totaal verschillende zaken. Klanten moeten niet alleen gehoord worden, maar er moet ook geluisterd worden. Het is eenvoudig voor een bedrijf om zichzelf te verliezen in verkoopcijfers. Echter, er is vaak een cultuuromslag nodig om ervoor te zorgen dat alle onderdelen binnen het bedrijf *echt* klantgericht gaat werken. Zonder een basis cultuur is het mogelijk om af en toe te 'winnen', maar om structureel een verschil te kunnen maken is een proactieve en klantgerichte bedrijfscultuur nodig. Het bedrijf moet zo ingericht worden dat dit ook gefaciliteerd wordt. Barrières voor het vergaren en verspreiden van

klant informatie moeten zoveel mogelijk weggehaald worden. Deze letterlijke en figuurlijke muren die men vaak vindt binnen een bedrijf zijn lastig en vaak zelfs pijnlijk om neer te halen.

Als er dan daadwerkelijk input geleverd wordt door een klant, dan moet de klant zich gehoord voelen. Een slecht voorbeeld hiervan is een commercial die de Amerikaanse provider Sprint ooit voerde. In de commercial werd de contactinformatie van de nieuwe CEO vermeld waarnaartoe men opmerkingen kon mailen. Vervolgens kreeg de klant een standaard antwoord waarin ze bedankt werden voor hun feedback en "dat ze er wel wat mee gingen doen". Dit bericht was oppervlakkig en er werd vervolgens niet op een later moment meer berichtgeving gedaan over het gene wat ter sprake werd gesteld. Waar het idee en de intentie van de commercial nog zo goed waren, daar was de uitvoering minder en had het uiteindelijk een averechts effect. Zorg ervoor dat uw daden overeenkomen met uw woorden, vertel niet alleen dat u om uw klanten geeft, maar laat ze dat ook weten door uw daden.

"Het bedrijf geeft slechte klantenservice"

Hoeveel verhalen kennen we wel niet over de klantenservice van telecomaانبieders. Zodra ons probleem anders dan gebruikelijk is, kost het exponentieel meer moeite om het met de klantenservice op te lossen. Volgens een onderzoek van de universiteit van Warwick⁶ is de snelheid en responsiviteit bepalend voor de kwaliteit van klantenservice. Dit geldt zowel voor de mate van tevredenheid en ontevredenheid van klanten. Een gemakkelijke manier om de klantenservice te verbeteren is dus responstijd op de klant te verlagen. Daarnaast is het van essentieel belang dat het bedrijf goed bereikbaar is. Dit kan via telefoon, mail, chat. Elke kanaal heeft z'n eigen responstijd, voordelen en nadelen. Een andere manier om het niveau van klantenservice omhoog te brengen is door de werknemer die de dienstverlening uitvoert genoeg kennis en beslissingsmogelijkheden te geven. Dan kan er in onverwachte situaties snel en kundig gehandeld worden.

"Het bedrijf is niet meer 'in touch' met zijn/haar klanten"

Dit is het beste uit te leggen aan de hand van een voorbeeld. Tijdens de Super Bowl zijn er altijd grootse reclames te zien in de rust van de wedstrijd. In 2009, tijdens de crisis,

⁶ <http://wrap.warwick.ac.uk/13848/>

adverteerde Monster.com met de leus “being stuck in a job you hate”. Op dat moment was de werkloosheid op een van de hoogste punten sinds de beurscrash van de jaren 80. De actie viel niet in de smaak bij een hoop kijkers en heeft ongetwijfeld klandizie gekost. Aan de andere kant was er ook Hyundai die juist heel goed op de situatie inspeelde met een speciaal programma waarbij mensen de auto na aankoop weer in konden leveren als ze hun baan zouden verliezen.

De plank mislaan is relatief makkelijk, maar ook relatief makkelijk te voorkomen. Wees hiervan bewust en denk hierover na.

“Het bedrijf slaagt er niet in om de gehele ‘loop’ te sluiten”

Dit is after-sales op een basaal niveau. De sale is niet klaar zodra het product verzonden is en het geld in de kassa zit. Heb na verloop van tijd nog eens contact met de klant om te kijken of alles bevalt. Misschien heeft hij/zij nog op of aanmerkingen over het product of misschien over de service die verleend is. Dit is waardevolle informatie voor het bedrijf en de doorontwikkeling van het product en de service. Deze informatie vergaren is één ding, er daadwerkelijk iets mee doen is iets anders. Een goede infrastructuur tussen het punt waar de informatie binnenkomt en de personen of afdelingen die de macht hebben om veranderingen door te voeren is essentieel. Alleen op die manier kan en zal er ook daadwerkelijk iets gedaan worden met de input die klanten aanleveren.

Een uitgebreid CRM systeem zou hierbij kunnen helpen, waarbij alle data van een klant bijgehouden wordt in één systeem.

“Het bedrijf innoveert niet genoeg en gaat niet met zijn tijd mee”

U kunt nog een tijdje meekomen als u niet innoveert, op wat voor gebied dan ook. Maar het zal altijd blijven dat, zodra u niet blijft innoveren, u stil blijft staan ten opzicht van uw concurrentie. In de praktijk betekent dit dat u up-to-date moet blijven om relevant te blijven voor uw klanten.

In eerste instantie zijn dit al 5 gebieden waarop voortgang geboekt kan worden op het gebied van klantbehoud. Maar er is nog veel meer uit deze klanten te halen. Klanten kunnen gewoon klanten zijn die uw product kopen, maar ze kunnen ook zodanig verrast worden dat ze ambassadeur worden van uw merk of product.

De klant binden aan uw bedrijf

De algemeen geaccepteerde aanpak van 'de funnel' is een top down approach als het gaat over klantbeleving. Naarmate de klant dieper de funnel ingaat en richting de koop van het product gaat is de mate van aandacht die het bedrijf geeft aan de klant steeds hoger. Dit hele proces is zo ingericht om zoveel mogelijk nieuwe klanten naar binnen de sluisen. Door dit principe om te draaien en alle processen zo in te richten dat de huidige klanten behouden worden, creëert u een kans om klanten te transformeren tot ambassadeurs van uw merk of product.

Een term die steeds meer om de hoek komt kijken is 'Customer experience'. Deze term staat niet gelijk aan 'customer service' en kan het beste omschreven worden zoals deze wordt omschreven in het boek 'Flip the Funnel':

"Customer experience is de som van alle contactpunten, interacties, transacties en samenkomsten tussen een klant en een bedrijf, het merk en de verschillende producten en serviceverleningen van een bedrijf over een bepaalde periode."

Concreet gezien gaat customer experience over:

- Het waarderen en/of erkennen van de klanten
- De klanten speciaal en/of belangrijk laten voelen
- Klanten belonen voor het promoten van uw product
- Klanten het gevoel geven dat ze onderdeel zijn van een grotere groep.

Hierbij gaat het vooral om de perceptie van de klant. Hoe ervaart hij of zij elk moment waarop er contact is met het bedrijf. Als u ervoor zorgt dat elke werknemer binnen de organisatie bekend is met het begrip, dan kan het groeien tot een centraal onderdeel van de organisatie. Zeker als het gaat over 'close the loop' is het belangrijk om het begrip te integreren binnen alle onderdelen van het bedrijf. Als dit gelukt is, dan kan

Als iedereen zijn ogen en oren open houdt op elk moment, dan verkrijgt u als bedrijf belangrijke informatie voor het verhogen van deze klanten experience. Worden aan de hand van de geleverde input verbeteringen doorgevoerd in het bedrijf, dan zal dat bijdragen aan:

-
- Een vergroting van bereidheid van de klant tot heraanloop van het product
 - Een vermindering van twijfel bij de klant of hij moet overstappen op een ander merk
 - Een vergroting van de kans dat de klant het product zal aanbevelen bij anderen.

Voorbeelden in de praktijk

Er zijn verschillende bedrijven die deze aanpak al hebben toegepast. Een mooi voorbeeld hiervan is de campagne van Barack Obama tijdens de presidentsverkiezingen van 2008. De belangrijkste punten in zijn campagne die dit laten zien zijn:

- Hij maakte gebruik van nieuwe media. Op dat moment waren sociale media sterk aan het groeien en hij zorgde ervoor dat het gebruik hiervan een essentieel onderdeel van zijn campagne werd. Zijn concurrenten benaderen de social media meer als bijzaak.
- Obama zorgde er op deze manier voor dat hij in touch was met zijn 'klanten', er een infrastructuur ontstond waar de voice of the customer gehoord werd en hij droeg zelfs zorg aan de customer experience door zelf een social network op te zetten. De focus lag meer op de interactie met zijn 'klanten' dan dat de kanalen gebruikt werden als 'one-way' informatiekanaal

Aanhangers van Obama ervoeren alle 4 de eerder genoemde punten van customer experience. Dit zorgde ervoor dat potentiële kiezers niet alleen kiezer werden, maar evangelisten van zijn programma.

Een ander voorbeeld hiervan is het bedrijf Zappos. Dit is een Amerikaans schoenen bedrijf. De CEO van Zappos, Tony Hsieh zegt zelf: "We're not a shoe company that happens to give great customer service; we're a service company that happens to sell shoes". Het bedrijf is groot geworden door de grote bereikbaarheid van zijn customer service en het makkelijk maken van het retourneren van gekochte producten. Daarnaast heeft het bedrijf 10 core values in het bedrijf geïntegreerd die er voor zorgen dat de klanten keer op keer weer terugkomen:

1. Lever de WOW factor door service
2. Omarm en streef verandering na

-
3. Maak lol en creëer gekkigheden
 4. Wees avontuurlijk, creatief en open-minded
 5. Streef groei en ontwikkeling na
 6. Werk aan een open en eerlijke relatie met communicatie
 7. Werk aan een positief team- en familiegevoel
 8. Doe meer met minder
 9. Wees passievol en vastberaden
 10. Wees nederig

Deze 10 concrete houvasten hebben ervoor gezorgd dat alle werknemers van Zappos zich inzetten voor het gezamenlijke doel: een excellente customer experience.

Eigen visie

Het 'omdraaien van de funnel' is een van de simpelste en tegelijk ingewikkeldste dingen die een bedrijf kan doen. Het lijkt op papier simpel en vaak recht-toe-recht-aan. Ik denk echter dat het een grote uitdaging is om in de praktijk toe te passen. Als u de werknemers van uw organisatie inspireert en overtuigd tot het toepassen van het concept klant experience zijn de mogelijkheden groot. De winstgevendheid zal omhoog gaan, doordat het gemiddelde bestede bedrag van uw klanten omhoog zal gaan en er zullen meer middelen vrijkomen bij de marketingactiviteiten van uw bedrijf die elders besteed kunnen worden.