

# Kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie

## Organiseer het toeval in uw marketing en sales!

door: **Bart van Emden** en **John Koster**

Marketing , Artikelen [ 11-11-2008 ]

*"Marketing is helemaal nergens voor nodig. Gewoon goed je werk doen, dan komt de rest vanzelf." Veel technische en dienstverlenende bedrijven handelen volgens dit principe. Ze doen dus ook niets aan marketing. Marketeers daarentegen, gruwelen hiervan. Er is immers geen focus op de markt en men is alleen op het product gericht. Maar of marketeers het nu leuk vinden of niet, er is heel veel waar aan de stelling 'gewoon goed je werk doen, dan komt de rest vanzelf'. Goed je werk doen levert immers - als het echt goed is - tevreden klanten op. En als je klanten tevreden zijn, dan komen ze meestal ook terug. En als ze heel enthousiast zijn bevelen ze u zelfs aan. Hoe is dit principe te gebruiken in uw marktstrategie?*

- **Stimuleren van kletsende klanten**
- **Informatiebronnen**
- **Klantambassadeurs**
- **Wat doe je met zeer positieve klanten?**
- **Conclusie en vragen**

### Praktijk case

Een gemeente had problemen met de afvoer van regenwater en als gevolg veel gedoe met boze bewoners en bedrijven. Er werd een (zuiver technische) tender uitgeschreven voor ingenieursbureaus. Zeven bureaus schreven zich in en allen voldeden aan de eisen. Iedere aanbieder claimde de beste inhoudelijke aanpak, op een na. Dit bureau stelde voor om kennis te maken met een gemeente met een vrijwel identiek probleem, die zij eerder geholpen hadden. De problemen waren naar oordeel van deze andere gemeente 'niet alleen technisch maar ook procesmatig' zeer bevredigend opgelost. Het bureau met deze aanpak was de duurste aanbieder. Wie kreeg de opdracht?

'Gewoon goed je werk doen' kan commercieel heel veel opleveren. Niet alleen voor het behoud van bestaande business, maar ook voor het werven van nieuwe klanten. Stel dat een deel van uw klanten niet alleen tevreden is, maar *meer dan tevreden*. Ze zijn buitengewoon positief over uw dienstverlening of product. Dit gaat niet onopgemerkt voorbij. Een aantal van deze mensen zal hun ervaring delen met anderen. Introductie via via met een positieve waardering maakt de scoringskans op het genereren van new business aanzienlijk groter. En als die anderen potentiële afnemers zijn, tja dan komt de rest vanzelf...

Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: klanten die buitengewoon negatief zijn over hun leveranciers. Ook een aantal van hen zal hun ervaringen delen met anderen. Dit soort acties kan grote gevolgen hebben. Eenmaal hier aanbeland is gelijk hebben geen issue. De schade is geleden. Discussies leveren niets op. De problemen op een excellente manier oplossen, dat is dan de opdracht.

### Stimuleren van kletsende klanten

Iedereen die actief is binnen business to business marketen herkent dit. We weten allemaal dat mond tot mond reclame het verschil maakt. De vraag is nu - wanneer u dit herkent - wat u hiermee doet. Wat doet u of uw organisatie eraan om dit proces *optimaal* te benutten? En *optimaal* te versterken? Wat doet u om uw zeer tevreden klanten zoveel mogelijk in contact te laten komen met uw prospects? Wie zijn deze klanten precies? En wanneer bevelen ze u aan? En bij wie? En waarover? En waarom?

Vaak speelt dit principe in de marktstrategie van ondernemingen geen enkele rol en wordt simpelweg aan het toeval overgelaten. Dit is opmerkelijk. Hoe waardevol zou het zijn wanneer u van al uw klanten weet hoe zij zich *gedragen ten opzichte van u* als leverancier?

Binnen consumentenmarketing wordt de kracht van aanbevelen al lang begrepen. We hebben het dan bijvoorbeeld over Buzz marketing. Een populaire methode is de **NetPromoter® Score**. Het bijzondere is dat de methode gebaseerd is op mond-tot-mond communicatie. Het werkt als volgt:

- Klanten worden gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat ze uw product of bedrijf bij kennissen of collega's aanbevelen.
- Klanten antwoorden op een schaal van 0 tot 10: 0 is helemaal niet waarschijnlijk en 10 is zeer waarschijnlijk.
- Wie lager scoort dan 7 is een afhaker (detractor), wie 9 of 10 scoort is een fan (promotor); overigen noemt men passieven.
- Uw NPS is: percentage fans -/- percentage afhakers = X%. Dit getal kan zowel positief als negatief zijn.

Grote bedrijven als General Electric, Sony, en Philips gebruiken deze methode. Voorstanders beweren dat een hoge NPS score een omzetstijging voorspelt. Dit wordt echter door anderen weer betwist. Waar het om draait is dat klanten worden gezien als verlengstuk van de eigen verkoop.

NPS wordt al b-to-c marketing toegepast. Maar ook in b-to-b markten is dit principe voor de handliggend. Daar kennen de leveranciers hun klanten immers – vrijwel altijd – persoonlijk en zijn de aantallen contacten in de regel te overzien. Binnen een b-to-c markt is dit veel lastiger, vaak zijn de aantallen daar groot. Interactieve media en marktonderzoek zijn nodig om de afstand tussen leverancier en klant zo klein mogelijk te maken en zo goed mogelijk inzicht in het gedrag van klanten te krijgen.

In b-to-b markten is dit allemaal veel eenvoudiger. In de regel kent men hier iedere klant persoonlijk. Het is daarom ook veel gemakkelijker om erachter te komen wat zijn gedrag is. Er is wel een belangrijke voorwaarde: je moet het wel vragen. Wanneer je het niet vraagt, krijg je geen antwoord en weet je het dus vaak niet.

## **Informatiebronnen**

Er zijn diverse manieren om dit soort informatie te verzamelen. Als het al gedaan wordt (in hoeveel % van de gevallen is dit bij u het geval?), is een veel voorkomende vorm dat de projectleider / accountmanager met de klant in gesprek gaat over de levering of dienst. Vaak is het gesprek gericht op *'hoe heb ik het gedaan?'* en niet op het gedrag van de klant op basis van zijn ervaring met u als leverancier. Een gemiste kans!

Klanttevredenheidsonderzoeken (KTO) kunnen ook een informatiebron zijn. KTO's worden vaak periodiek en online uitgevoerd (bijvoorbeeld eens per jaar) om een algemeen beeld te krijgen over de tevredenheid ten opzichte van de leverancier. De gegevens worden dan verwerkt tot een gemiddeld rapportcijfer, aangevuld met sterke en zwakke beoordelingspunten. Verbeterprogramma's richten zich op de zwakker scorende onderdelen met als doel de algemene score positief te beïnvloeden. Wanneer het KTO op deze manier wordt uitgevoerd, is het als informatiebron om te achterhalen wie uw ambassadeurs zijn, niet te gebruiken. De verwerking is vaak anoniem, de scores zijn verwerkt in gemiddelden, vragen over gedrag ontbreken, de tijdsinterval is te lang, de feedback te algemeen.

## Klantambassadeurs

Als gevolg van het ontbreken van een gestructureerde informatiebron, blijven organisaties vaak verstoken van een reëel zicht op wie nu daadwerkelijk de ambassadeurs zijn. Vaak blijkt dat men hierover wel ideeën heeft, maar toch onzeker is als dit de klant wordt gevraagd. Menig projectleider begint dan ongemakkelijk op de stoel te schuiven... want misschien zit je helemaal mis.

Een ambassadeur die tevens klant is, is een klantambassadeur. Deze personen zijn van onschatbare commerciële waarde. Stel u heeft voor een klant een buitengewone klus geklaard, waarover hij meer dan tevreden is. U heeft met uw kunde en kennis hem in staat gesteld succesvol te worden. U heeft wellicht zelfs een bijdrage geleverd aan zijn carrière. Als dat zo is, dan is deze persoon bereid zijn netwerk voor u open te stellen. Hij zal u overal introduceren waar u dat maar wilt. En door zijn referentie komt u gemakkelijk aan tafel. Hoe groot is uw scoringskans ten opzichte van een willekeurige andere leverancier die het moet hebben van een direct mail? De opgave is dus hoe krijg je zicht op wie ambassadeur is en wie niet? Het antwoord op deze vraag is verbluffend veel simpeler dan veelal gedacht: gewoon de vraag stellen.

### Case Royal Haskoning

Royal Haskoning is in 2007 gestart met een pilot om klanttevredenheidsonderzoek op een hoger niveau te brengen met behulp van het gepatenteerde digitale dashboard voor onderzoek, genaamd NarrowCoach. Vanaf zeker moment werden alle klanten van een divisie benaderd met een online vragenlijst. Het ging hier niet om de algemene tevredenheid, maar de tevredenheid over een bepaald project of dienst. Het versturen van de vragenlijst werd zo goed mogelijk gekoppeld aan een natuurlijk moment waarop de klant hierop kan reageren. Bijvoorbeeld bij afsluiting van een project. 40% van de benaderde klanten reageerde met een ingevulde vragenlijst. Dit was veel hoger dan vooraf werd ingeschat. In een management module werden de gegevens direct en automatisch verwerkt. Door middel van deze module werd het mogelijk respondenten te selecteren die bereid waren Royal Haskoning aan te bevelen en bovendien geïnteresseerd waren naar meer diensten. Dit alles bij naam en toenaam. Ook de keerzijde werd duidelijk; namelijk bij wie dit juist niet het geval was. De database leverde hierdoor een schat aan informatie op. Grote voordeel van dit instrument is dat men veel meer zekerheid heeft over wie nu echt klantambassadeurs zijn en wie niet. Als gevolg van de resultaten heeft Royal Haskoning besloten deze tool wereldwijd in te voeren.

Wanneer u beschikt over actuele, gestructureerde informatie over hoe uw dienstverlening door uw klanten wordt ervaren, is het mogelijk te segmenteren in klanten die:

1. zich noch positief noch negatief gedragen (0 groep);
2. zich gedragen als positieve ambassadeurs (+ groep);
3. zich gedragen als negatieve ambassadeurs (- groep).

Het zal duidelijk zijn dat bij klantgroep 2 en 3 een proactieve follow-up actie van groot belang is. Het organiseren van proactiviteit is veelal de achilleshiel van menig marketingplan. Het is vaak een hele klus om een technisch georiënteerd bedrijf marktgericht te krijgen. Allerhande blokkades staan in de weg om proactief naar de markt te (kunnen) opereren (zie hiervoor **Klantgerichtheid voor Technici**, Van Emden en Koster, 2007). Wat vaak speelt is een gebrek aan goed bruikbare business intelligence.

Stelt u zich eens voor dat als een klant sterk positief (+ groep) dan wel negatief (- groep) scoort, de betrokken projectleider en diens leidinggevende een alert mailbericht of sms ontvangt met de gegevens van de betrokken respondent. Dan wordt een follow up actie heel gemakkelijk en zeer gefocussed op die klanten die het werkelijk nodig hebben, dan wel verdienen. De effectiviteit van marketing- en salesinspanningen neemt hierdoor geweldig toe.

### **Pilot**

In september 2008 is een pilot gestart bij een aantal dienstverlenende bedrijven om door middel van een softwaresysteem klanten te segmenteren op basis van hun gedrag. Nieuw is dat dit systeem geheel is ingericht op het snel bepalen van positieve en negatieve ambassadeurs. Voor respondenten wordt het heel eenvoudig om te reageren, omdat de vragenlijst zeer kort is. Er wordt alleen gevraagd of men tevreden was over de dienstverlening, ontevreden of meer dan tevreden. Vervolgens wordt gevraagd dit te motiveren. Ook wordt gevraagd of men bereid is aan te bevelen en of men geïnteresseerd is naar meer diensten van de leverancier. Invullen kan razendsnel. Wanneer een klant + of - scoort, wordt hiervan de betrokken accountmanager en diens leidinggevende direct per e-mail geïnformeerd. Dit stelt bedrijven in de gelegenheid om zeer snel te reageren op de reacties van klanten. Passende sales- en marketing acties kunnen hieraan direct worden gekoppeld.

### **Wat doe je met zeer positieve klanten?**

Er is altijd een reden waarom een klant meer dan tevreden is. Het is buitengewoon zinvol om te achterhalen wat de reden hiervan is. Niet alleen om u te inspireren over wanneer en waarom het goed gaat (ook belangrijk), maar ook om uw commerciële kansen direct te benutten.

Een relatie die meer dan tevreden over uw dienstverlening is, zal bereid zijn om u te introduceren in zijn netwerk. Het is dan uw commercieel belang om deze bereidheid zo goed mogelijk te stimuleren en te faciliteren. Dit kan bijvoorbeeld door het stellen van gerichte vragen en of hierover concrete afspraken te maken.

Misschien is uw klant wel zo tevreden omdat u de klant een geweldige meerwaarde heeft geleverd. Een meerwaarde die voor de gehele organisatie een betekenis heeft. Dan kan het ook zinvol zijn om aan te bieden de case van de klant journalistiek te vertalen (bijvoorbeeld door een ingehuurd bedrijfsjournalist). Vervolgens wordt dit verhaal aangeboden aan de communicatieafdeling van uw klant. Deze zijn hier over het algemeen zeer blij mee. Interne uitgaven worden in de regel goed gelezen en er zijn geen plaatsingskosten mee gemoeid. U zet uw opdrachtgever in het zonlicht – goed voor de binding - en u creëert actief kansen voor mond-tot-mond reclame. Veel effectiever dan een willekeurige advertentie en bovendien veel goedkoper.

### **Conclusie en vragen**

Een marketingstrategie gericht op klantambassadeurs ligt feitelijk in het verlengde van wat veel technici en professionele organisaties vinden, namelijk *gewoon goed je werk doen, dan komt de rest vanzelf*. We betwisten deze gedachte niet, maar voegen er iets aan toe. Namelijk de mogelijkheid om het toeval te organiseren... wanneer je precies weet wie je ambassadeurs zijn. Bedrijven met ambitie die geen aandacht besteden om hun zeer tevreden klanten commercieel structureel te benutten, doen zichzelf tekort. Door structurele toepassing van deze aanpak maakt u optimaal gebruik van uw klantcontacten.

- Wanneer u niet precies weet wie uw klantambassadeurs zijn, dan loont het zeker de moeite om dit uit te zoeken. Het zal u veel inspiratie opleveren.
- Heeft u geen *zeer* tevreden klanten en geen ambassadeurs, dan loopt u het gevaar dat uw klanten zuiver gaan inkopen op basis van prijs. Geen probleem zolang u zich richt op een low cost strategy, maar is dit wat u werkelijk wilt voor de lange termijn?

- Heeft u een sterke klantbasis maar moeite met het werven van nieuwe klanten? Ga op zoek naar mogelijkheden om uw klanten te gebruiken als verlengstuk van uw verkooporganisatie!

Wij zijn zeer geïnteresseerd in reacties :

- Wat is uw mening over deze aanpak?
- Kent u voorbeelden uit uw praktijk die deze gedachte bevestigen? Of juist niet?

**Informatie over de auteurs:**

**Drs. Bart van Emden** is sinds 2008 actief als zelfstandig b-to-b marketing consultant. Tot begin 2008 was hij Corporate Marketing Manager van Royal Haskoning. Van Emden is tevens NIMA C marketing docent, verbonden aan het Performance College (ISBW).

**Prof. Dr. John Koster** is vennoot van Holland Consulting Group. Tevens is hij werkzaam als docent Marketing aan de Erasmus Universiteit.