

Jaarplan 2019: Bezint eer je begint

Prof Dr C.N.A. Molenaar

19 augustus 2018

Na de zomer wordt het tijd voor de jaarplannen 2019. Een lastige opgave met de huidige dynamiek en onzekerheid. De stabiliteit van het verleden is verdwenen, de onrust is toegenomen. Met dit gesternte is het lastig om de jaarplannen te maken. Het is dus verstandig om je eerst te bezinnen over deze disrupties, voordat het jaarplan wordt gemaakt. Hoe kun je inspelen op veranderingen? Focussen op de concurrentie, de klanten, internet of nieuwe analysetechnieken gebruiken? Voor het jaarplan 2019 moet met alles rekening worden gehouden.

De focus van concurrentie

Oude vormen van concurrentie waren gebaseerd op het verslaan van je concurrent door productaanbod onderscheidend te maken. Een onderscheid dat bestond uit een gunstige prijs, snelle levering, of producten die net iets beter waren. Ook services kon een concurrerende factor zijn. Tegenwoordig is het erg moeilijk om nog onderscheidend te zijn met je product (o.a. door robotisering en automatisering), door de heftige prijsconcurrentie (o.a. door internet en China) en het grote aanbod. Niet langer kan het marktgebied gedefinieerd worden als Nederland of een lokale markt, opeens komt de concurrentie door internet vanuit de hele wereld. De focus op concurrentie is veranderd van een aanbodfocus naar een vraagfocus. Waarom zouden klanten bij ons kopen? Hoe kunnen wij klanten motiveren en hoe kunnen wij klanten binden? Het verkoopproces en de marketing moet niet meer gefocust zijn op de strijd met andere aanbieders, maar op de strijd om de gunst van klanten. Voor veel organisaties is dit een 180 graden andere benadering.

Customer journey

De zogenaamde customer journey was een simpele weergave van een koopproces, waarbij de klant een autonome koopbeslissing neemt. Echter dit is een eenmalig proces, het is nu veel belangrijker om kopers/klanten te binden. Bij deze bindingsbenadering is deze customer journey niet langer meer een analoog proces, maar een circulair proces. De klant is bekend, heeft wellicht al eens iets gekocht en de focus moet nu op de klant blijven: meer services, zorgen voor herhalingsaankopen en communiceren met bestaande klanten. Bij de analoge benadering werd steeds de concurrentie als maatstaf genomen om klanten te

motiveren, nu moeten de koopmotieven en het klantengedrag als basis worden genomen. Bij de analoge benadering werd veel gebruik gemaakt van massamedia of verkoop gestuurde communicatie, bij de vraagsturing gaat het juist om binden en loyaliteit.

Analyses

Om dit te bewerkstelligen moeten alle gegevens van klanten en koopprocessen beschikbaar zijn. Deze gegevens moeten uitvoerig worden geanalyseerd. Iedere klant is anders en iedere klant vraagt om een andere benadering. Juist deze analyses zijn bepalend voor het (herhalende) koopgedrag, de loyaliteit en de communicatie. Het zal duidelijk zijn dat een standaard CRM-systeem, met alleen gegevens ter ondersteuning van een klantcontact of voor universele communicatie, te kort schiet. Er is een systeem nodig dat bestaat uit filters om het gedrag en de voorkeuren te filteren en filters die dit gedrag en voorkeuren kunnen verbinden met een relevant aanbod. Deze filtering, vraag en aanbod, moet leiden tot directe communicatie, in welke vorm dan ook. Alhoewel vaak gedacht wordt dat dit alleen geldt voor de consumentenmarkt is dit toch niet waar. Dezelfde uitgangspunten gelden ook in de zogenaamde business-to-business markt als in de industriële markt. Ook als er sprake is van een keten, een supply chain, is deze afweging essentieel, want ook ketens komen onder een toenemende druk te staan door andere aanbieders, technologie en druk op marges.

Internet

Bij een penetratie van 98% internetgebruik in Nederland moeten de toepassingen gewoon onderdeel uitmaken van de jaarplannen. Het gaat dan niet om weer een nieuwe website, of standaard mailing, maar om een geïntegreerde toepassing. Ook de vele “tevredenheidsonderzoeken” tonen de onmacht aan van leveranciers. Ze weten gewoon niet of een klant tevreden is, terwijl dit wel degelijk uit de analyses te bepalen is. In de Direct Marketing (en Database Marketing) wordt al sinds de jaren zeventig een RFM analyse gebruikt die bepalend is voor de response en klant tevredenheid.

RFM is een methode om de klantwaarde te bepalen. Deze methode wordt veel gebruikt bij database marketing en direct marketing en heeft ook veel aandacht gekregen in de retail en bij dienstverlening.

RFM kent drie dimensies:

- **Recency** – *Hoe recent is de laatste aankoop?*
- **Frequency** – *How vaak wordt gekocht (herhalend koopgedrag)?*
- **Monetary Value** – *Hoe veel geld wordt er besteed?*

Bron: Wikipedia

Deze RFManalyse moet een geïntegreerd onderdeel zijn van de waardebeoordeling van klanten (dus loyaliteit). Daarnaast is de toepassing van internet geen “push” medium (meer), maar een pull medium, soms een faciliterend medium. De klant vraagt, de aanbieder geeft. Dit moet het uitgangspunt zijn van internet toepassingen in de markt/klantrelatie. Hierbij zal de smartphone een geïntegreerd onderdeel zijn, omdat deze smartphone het bindingsmiddel is tussen de gebruiker en de rest van de wereld. “Locationbased” communicatie, services en herkenning zijn essentieel bij het koopproces van klanten. Voor bedrijven zal de smartphone een direct communicatiemiddel zijn naar beslissers, logistiek en services (track en trace, omgevingscontroles, bewegingen en ordering bijvoorbeeld). Een heroverweging van de toepassing van internet vanuit de klant, “inside out”, is essentieel. Ook de toepassing binnen services en bedrijfsprocessen zal leiden tot een hechtere klantbinding.

Samenwerking

Heroverweeg de samenwerkingsmogelijkheden zowel horizontaal als verticaal. Zowel met gelijkgestemde aanbieders, met klanten, als binnen de keten. Overweeg ook de impact van geïntegreerde samenwerking in de keten. Kunnen fabrikanten via een marktplaats ook niet aan klanten aanbieden? Kunnen de zogenaamde MSP, multisided platformen, niet alle relevante diensten aanbieden, die een klant associeert? (Vliegtickets, taxi's hotelaccommodatie, restaurants, verzekering, informatiediensten en nog veel meer).

Wat is er mogelijk in uw branche en kan dit niet leiden tot een implosie van de “supply chain”, waarbij rollen en functies veranderen, misschien wel verdwijnen? Wat zal uw keuze zijn, welke partijen zijn interessant voor de samenwerking? Wacht hier niet te lang mee, in 2019 **moeten** echt keuzes gemaakt worden, anders worden ze voor u gemaakt! In Nederland zijn diverse fabrikanten al druk bezig om de kansen te evalueren en de bedreigingen in kaart te brengen. De ontwikkelingen in China en Amerika lopen op ons vooruit. Alibaba, JD.com. Amazon. Google, Facebook, AirBnB, Microsoft, Apple zijn pas het topje van de ijsberg van op platform gebaseerde bedrijven (met ongekende groeipotentie en beurswaarden). Recentelijk wijzen diverse publicaties ook op de kracht van Thuisbezorgd.nl. Is er nog wel ruimte voor een toetreders als Thuisbezorgd als meer dan 5000 aanbieders aan dit platform gebonden zijn en een veel groter budget heeft voor

marketing? Dit kan u ook overkomen in uw markt en als u daar niet op voorbereid bent zal u ontdekken dat “too little, too late” ook voor u kan gelden. Werd de kracht van Action niet lang genegeerd door de bestaande winkels?

Strategie

Natuurlijk, er zijn meer aandachtspunten, maar ik denk dat dit al genoeg stof tot nadenken geeft. Strategische discussies hierover moeten nu echt plaatsvinden voordat u uw plannen kunt maken voor 2019. In mijn benadering bij strategievorming ga ik uit van een inschatting van toekomstige marktomstandigheden en stel dan vragen als:

Waar gaan we heen?

Wat zijn veranderingen in markten, koopmotieven en klanten?

Waar zijn we nu?

Wat moeten wij doen?

Wat zullen de omstandigheden in 2022 zijn. Om dit te duiden worden huidige ontwikkelingen geëxtrapoleerd, aangevuld met verwachte ontwikkelingen (o.a. technologie). Vanuit de visie 2022 worden de activiteiten voor 2019 geformuleerd. Hierbij worden doelstellingen en strategie bepaald, daarna worden deze uitgangspunten vertaald naar een tactisch jaarplan op onderdelen als marktbenadering, technologie, organisatiecriteria en natuurlijk internet.

Ook een vorm van sensor indicatoren, gebaseerd op analyses, zijn onderdeel van de jaarplannen. Met deze indicatoren worden de verandering in markten gesignaleerd en geduid. Dit kan weer tot een aanpassing leiden van de activiteiten. Te denken valt aan de impact van nieuwe MSP's (platformen), toetreding van Amazon in Nederland, virtual reality, overnames, 3d printers.

Al met al is het belangrijk om eerst de bezinningsfase in te gaan voordat de plannen voor 2019 gemaakt worden. Dit is **NU** belangrijker dan **óóit!**

Prof Dr C.N.A. Molenaar

Hoogleraar eMarketing

RSM/ErasmusUniversiteit

Directeur eXQuo consultancy



Strategisch model voor meerjaren planning en concrete jaarplannen:
Strategie, marketing, technologie, organisatie, internet