۱۴

PETER SNOECKX

DE RETENTIE-ECONOMIE

TROUWE KLANTEN ALS COMPETITIEF VOORDEEL

Lannoo
Campus

INHOUD

Inleiding 9

HOOFDSTUK 1 / Wat maakt dat we klanten vasthouden? 15

'Overeenkomst' 18
'Terugkerend' 19
'Extra toegevoegde waarde' 20
'Relatie met de klant' 21
... en is een abonnement niet betalend? 22
Wat is een abonnement niet (noodzakelijk)? 24
Nog meer voorbeelden? 26
Wat is niet geschikt als abonnement? 33

HOOFDSTUK 2 / Waarom eigenlijk met abonnementen gaan werken? 37

De klanten vragen om abonnementsformules 39
Het milieu vaart er wel bij 41
Traditionele spelers worden uitgedaagd 43
De technologie is er klaar voor 44
De aandeelhouders worden hier ook blij van 46
Zijn er redenen om géén retentiemodel op te zetten? 49
En wat met 'subscription fatigue'? 50

HOOFDSTUK 3 / De klantenreis 53

De verkooptrechter 56
De aankoop 68
Onboarding 69

Ondersteuning van bestaande klanten (... of leden) 71
Vandaag dit, morgen dat 75
Tot weerzien, beste klant! 75
Win je klanten terug 85
Retentie met investeringsgoederen 86
Niet iedere klant is gelijk 87
Voor iedereen nuttig! 88

HOOFDSTUK 4 / Bekijk je producten opnieuw 89

Waarom koop je een milkshake? 91
Hoe je klanten behouden door verspilling aan te pakken 93
Prijszetting van abonnementen 97
Het belang van een juiste prijs 98
Soorten prijsstrategieën 99
Prijsstrategie in een retentie-economie 103
De rol van prijselasticiteit 104
Externe factoren die je prijsbeleid beïnvloeden 108
De meest voorkomende 'pricing'-fouten 110
Voor elk wat wils met 'Good-Better-Best' 111
Jaarlijks of maandelijks factureren? 118
Wat is IoT? 120
De componenten van IoT 121
Hoe helpt IoT bij abonnementen? 122
Inbouwen van IoT 123
Risico's 127
Conclusie 128

HOOFDSTUK 5 / Je onderneming aanpassen om te werken als retentiemachine 129

Impact op de cashflow 132
Zijn de financiële processen klaar om te werken met abonnementen? 136
Ander zicht op de operaties 137
Je productontwikkeling ervaart extra druk 138
Zelfs je aankoop verloopt anders in de retentie-economie 140
De insteek van marketing verandert 143

'Verkopers' worden 'verhuurders' 146
De klantenservice komt centraal te staan 154
Je IT-systemen hebben een grondige doorlichting nodig 156
Juridische impact 177
Kan onze onderneming hier wel winnen? 180

HOOFDSTUK 6 / De belangrijkste KPI's in je retentieorganisatie 183

De waarde van de klant 185
Hoe efficiënt werf je jouw klanten? 187
Verloop 191
Maandelijkse/jaarlijks terugkerende inkomsten 193
Gemiddelde inkomsten per klant 194
Meting van A/B-testen 195

HOOFDSTUK 7 / Aan de slag 197

Stap 1. Breng je klanten in kaart 200
Stap 2. Beschrijf de klantenreis 202
Stap 3. Welke producten en diensten komen eerst in aanmerking om als dienst aangeboden te worden? 204
Stap 4. Start met een proef 205
Stap 5. Bereid je operaties en IT voor 207
Stap 6. Begin met één segment, en daarna nog één, en daarna 209
Stap 7. Afbouw van je eenmalige verkopen 210
De 'CRO' 211
Succes! 213

Eindnoten en dankwoord 215

Eindnoten 217
Dankwoord 219

INLEIDING

Iedere bedrijfsleider weet dat bestaande klanten behouden vijf tot zeven keer goedkoper is dan nieuwe klanten binnenhalen.[1] Je kunt je klanten binden door continu de beste kwaliteit te leveren tegen de scherpste prijs, maar in een competitieve markt is dit moeilijk vol te houden. De afgelopen jaren hebben allerlei 'abonnementsformules' zich bewezen als zakenmodel om er op een efficiënte manier voor te zorgen dat klanten trouw blijven aan je diensten. Dit is niet langer het traditionele abonnement, zoals we dat kennen van de krant of telefoon, maar ook allerlei andere vormen die nog amper als 'abonnement' te herkennen zijn. Wat ze gemeen hebben, en wat ze onderscheidt van traditionele abonnementen, is dat ze de klant centraal stellen en een échte relatie met hem opbouwen. Dit boek had ook het woord 'abonnement' in de titel kunnen hebben, maar dat zou voorbijschieten aan wat er écht telt. Namelijk, hoe kunnen we een model opzetten dat een toegevoegde waarde levert voor de klanten, waardoor ze trouw blijven aan de producten en diensten van onze organisatie? Dit gaat uit van een win-winsituatie voor zowel de aanbieder van de dienst, als voor de klant.[1]

---

1 Ook de woorden 'lidmaatschap' of 'relatie' hadden in de titel kunnen staan. Het verschil tussen lidmaatschap en abonnement is volgens mij eerder semantisch en van weinig waarde in dit boek. In de literatuur zul je terugvinden dat een lidmaatschap erop gericht is een gemeenschapsgevoel te creëren en een zekere exclusiviteit te hebben. De klant voelt zich verbonden met een groep en heeft hierdoor specifieke voordelen. Een abonnement wordt meer transactioneel bekeken: je betaalt iedere maand om in ruil daarvoor een aantal producten te krijgen. 'Relatie' is dan weer té generiek. Er zijn ook veel traditionele verkopen die pas gesloten worden nadat een relatie is opgebouwd.
In wat volgt wordt verder geen onderscheid gemaakt en worden de verschillende termen door elkaar gebruikt. Per slot van rekening is het niet de bedoeling de definitie academisch correct te krijgen, maar wél om te inspireren en om ieder voor zich te laten uitmaken welke zaken het beste passen bij de eigen omgeving om klanten een lange tijd te behouden.

Je kent zelf vast heel wat voorbeelden van deze nieuwe economie. De héle dag, vanaf dat we opstaan tot we gaan slapen, gebruiken we allemaal wel één of andere vorm van een dergelijke relatie. Zodra de wekker gaat, open ik mijn telefoon om op de hoogte te zijn van de laatste gebeurtenissen in de wereld of van de laatste posts op de sociale media. Via wifi of mobiel internet, maakt niet uit, er is een abonnement nodig om je te verbinden met de servers van de krant, X of Facebook.

In het weekend lees ik de papieren krant bij het ontbijt. Die wordt in mijn bus gestopt, maar alleen op zaterdag wanneer ik er tijd voor heb. Op werkdagen is daar geen tijd voor, want dan moet ik bij klanten zijn. De meest ecologische manier om daar te komen is met het openbaar vervoer... waarvoor je een abonnement kunt nemen. De laatste kilometers tussen het station en de kantoren, kun je met een deelstep afleggen... een account is nodig en na een bepaalde periode krijg ik een afrekening in m'n mailbox. 's Avonds geen zin of tijd om de trein terug naar huis te nemen? Dan is een Uber misschien een alternatief. Voor het eten nog even sporten? Waarschijnlijk laad je je gegevens op naar Strava en terwijl je sport, luister je misschien naar podcasts of muziek via Spotify. Het avondeten is een maaltijdbox van HelloFresh, en wanneer je voor je zoon of dochter het huiswerk wilt printen, ben je er door je abonnement op inkt zeker van dat er geen lege pagina's uit je printer rollen. De avond sluit je af met het bingen van enkele afleveringen van je favoriete serie op Netflix of een andere streamingdienst.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de vele tientallen of zelfs honderden lidmaatschappen, accounts en abonnementen die we hebben. Is 'honderden' niet overdreven? Bekijk eens het lijstje van wachtwoorden die je in je wachtwoordmanager[2] bijhoudt. Ik kom in totaal op bijna 200... en daarin zijn de sites waar ik ingelogd ben met mijn Google-, Facebook- of Apple-account

2 Laat het een eerste tip van dit boek zijn dat een dergelijke wachtwoordmanager, zoals 1Password, ten zeerste aanbevolen is om al die verschillende accounts veilig te houden. Het advies is immers dat je voor ieder account een ander wachtwoord hebt, zodat wanneer er één firma gehackt wordt en je wachtwoord daar gelezen wordt, die inbrekers dit niet kunnen gebruiken om je gegevens in te zien bij andere online bedrijven. Van al die sites het wachtwoord zelf onthouden, dat bovendien ook nog lang en complex genoeg moet zijn, is onbegonnen werk...

nog niet meegerekend. Er zijn er enkele bij die puur professioneel zijn, zoals de login op het bedrijfsnetwerk of van enkele lokale servers, maar de grote meerderheid gaat over diensten die ik via het internet afneem bij diverse aanbieders. Je merkt ook dat enkele van die voorbeelden misschien niet direct beantwoorden aan de traditionele invulling van het woord abonnement. Sommige diensten zijn 'slapend' en gebruik je slechts van tijd tot tijd. Het gaat hier dan ook eerder over de langdurige relaties die je aangaat met bedrijven.

Niet alleen in de 'business-to-consumer' (B2C-)wereld zijn abonnementen in opmars, hoewel dit het meest zichtbaar is in het dagelijks leven. Ook tussen bedrijven worden er steeds meer diensten op regelmatige basis geleverd met formules die veel weg hebben van abonnementen uit de consumentenwereld. Nog sterker, we zien dat de traditionele aankoop van investeringsgoederen vervangen wordt door de huur ervan, samen met diensten die extra toegevoegde waarde leveren. Als je professionele software zoekt voor je onderneming, zul je merken dat de grote meerderheid geleverd wordt als 'SaaS', Software-as-a-Service. Je koopt geen licentie meer, maar betaalt per gebruiker en per maand een abonnement.

Het aanbieden van dergelijke abonnementsformules heeft grote impact op je organisatie. Enerzijds is er de 'praktische' kant van de zaak: je facturatiesystemen moeten ingericht zijn op de terugkerende inning met alle varianten die erbij horen, je website moet de juiste informatie geven om een goed terugkerend aanbod te bieden, je logistieke apparaat moet de leveringen op een betrouwbare manier kunnen volgen en later komen er ook nog andere aspecten aan bod waar je waarschijnlijk nog niet meteen aan zou denken.

Anderzijds is er ook de 'zachte' kant: het verkopen van abonnementen vraagt een andere instelling dan de eenmalige verkoop van hetzelfde product. Verkopers die gedreven zijn door hun omzet als voornaamste kritieke prestatie-indicator (KPI) zullen deze – op korte termijn althans – zien afnemen en daardoor mogelijk afhaken. Er zullen andere KPI's geïntroduceerd moeten worden en door de grote veranderingen op alle vlakken is een onvoorwaardelijk engagement van topmanagement en aandeelhouders belangrijker dan ooit.

Ook *wat* je aanbiedt en de manier waarop zijn van groter belang in de retentie-economie. Omdat je de klant zo lang mogelijk wilt behouden, speelt de *beleving* van die klant een grotere rol. De drempel voor klanten om over te stappen naar de concurrentie wordt immers hoger. Enerzijds zullen ze daardoor langer bij jou blijven, anderzijds is het moeilijker ze terug te winnen wanneer ze vertrokken zijn.

Dit boek gaat over al deze aspecten. Hoewel iedere organisatie en ieder product anders is, zijn er toch wat parallellen die hetzelfde zijn in de overstap naar een retentiemodel. We beginnen met duidelijk te maken waarover het nu eigenlijk gaat; *wat* we nu eigenlijk verstaan onder een abonnement in deze context. Er zijn immers verschillende vormen waarin deze transacties kunnen terugkeren. De verschillende voorbeelden moeten voor inspiratie zorgen hoe je de producten en diensten van je eigen organisatie als abonnement kunt aanbieden. In het tweede hoofdstuk bespreken we *waarom* dit onderwerp nu relevanter is dan ooit. Hierin staat een aantal argumenten die je bij je management of aandeelhouders kunt gebruiken om hen te overtuigen te investeren in de veranderingen. Tot slot bekijken we in de volgende hoofdstukken *hoe* je binnen je eigen bedrijf de nodige veranderingen kunt doorvoeren. De overstap naar dit zakenmodel gaat ver en heeft impact op alle afdelingen. In het laatste hoofdstuk van het boek herhalen we de belangrijkste stappen nog eens. We doorlopen de stappen heel concreet die je binnen je bedrijf kunt zetten om van start te gaan met abonnementen.

Ik richt me in dit boek niet alleen op bedrijven die met consumenten bezig zijn, noch op organisaties die alleen maar professionele afnemers hebben. De voorbeelden en tips voor beide staan door elkaar. Er zijn immers heel wat zaken die voor beide markten overeenkomen. Voorbeelden uit de ene wereld kunnen een inspiratie zijn voor de andere. Het nadeel is dan misschien wel dat niet alle voorbeelden even relevant zijn voor jouw specifieke situatie. Zie dit eerder als een uitdaging: probeer je voor te stellen hoe je het voorbeeld relevant *kunt* maken in jouw omgeving.

Het boek is er ook voor organisaties die overwegen om installaties als dienst af te nemen, in plaats van aan te kopen. Door 'de andere kant' te leren kennen, heb je een sterkere onderhandelingspositie en kun je gerichter vragen stellen aan de leverancier om zo in de toekomst onaangename verrassingen te vermijden. ... en misschien zet het je ertoe aan ook met jouw producten en diensten aan de slag te gaan in de retentie-economie...

In de tekst zie je verwijzingen naar een aantal eindnoten. Omdat het overtypen van een URL niet zo handig is, heb ik deze ook verzameld op de website die bij dit boek hoort: www.retentie-economie.com.

HOOFDSTUK

01

WAT MAAKT DAT WE KLANTEN VASTHOUDEN?

WAAROVER HEBBEN WE HET EIGENLIJK IN DIT BOEK?

IN WELKE ELEMENTEN VERSCHILLEN DEZE TRANSACTIES VAN NORMALE AANKOPEN?

WAT VERSTAAN WE ONDER DE TERM 'ABONNEMENT'?

In het boek spreken we over 'abonnementen' als de transactievorm tussen bedrijven en klanten. Deze manier van verkopen wordt al jaren gebruikt door media- en telecombedrijven. Vergeet even de traditionele invulling van dit begrip. Als het enkel de levering van een dienst of een fysiek goed op een vaste periodieke basis zou zijn, dan zou Uber hier niet onder vallen, maar deze dienst is wel degelijk relevant in deze context. Anderzijds zullen we verderop zien dat een traditioneel abonnement op het openbaar vervoer dan weer niet binnen dit begrip valt. De exacte definitie van een abonnement is – ook in dit boek – niet erg nauwkeurig vast te leggen. Om de *supreme judge* Potter Steward te parafraseren: '*I know it when I see it*'.[II]

Zo'n definitie is ook niet waar het op aankomt, wel de elementen die terugkomen.

We spreken over een *overeenkomst*:

- voor de levering van *terugkerende* goederen of diensten;
- waarbij er naast die goederen of diensten nog een *extra toegevoegde waarde* geleverd kan worden; en
- waarbij we de *relatie met de klant* proberen te optimaliseren.

Hierna wordt ieder van deze punten kort verduidelijkt en verderop in het boek worden ze in detail uitgewerkt.

‘OVEREENKOMST’

In het Engels spreken we over een *subscription*. Dit komt van het Latijnse ‘subscribere’ oftewel ‘onderschrijven’. Dus een contract waar de betrokken partijen hun naam onder zetten. Dit is meteen een eerste element: er is een vorm van een overeenkomst die door de twee partijen onderschreven wordt. Het belangrijkste verschil met een transactie die we niet als abonnement beschouwen, is zo’n overeenkomst. Wanneer je een pak koekjes koopt in een supermarkt, hoef je niet eerst de gebruiksvoorwaarden van die winkelier te ondertekenen, laat staan die van de koekjesfabrikant. Hij weet niet wie je bent, noch wat je vorige aankopen waren.

Ook in een taxi hoeven we niet eerst een document met de *terms and conditions* te ondertekenen alvorens die ons een rit gaat aanbieden. Als die rit voorbij is en we betaald hebben, krijgen we geen nieuwe aanbiedingen van het taxibedrijf.

Vergelijk dit met de maaltijdboxen van HelloFresh of een rittenbedrijf zoals Uber. Bij deze ondernemingen ben je wél akkoord gegaan met hun voorwaarden. Wanneer je dienst geleverd is, krijg je de mogelijkheid deze te beoordelen. Als je een tijd geen gebruikmaakt van hun diensten, krijg je extra mails om te vragen of je wellicht ontevreden was en zelfs promoties om je weer een actieve klant te maken. Dit zijn meteen ook verschillende redenen waarom het als bedrijf interessant is om met abonnementen te werken: je weet wie je klanten zijn, je kunt feedback van hen krijgen én je kunt hen gericht benaderen om een gepersonaliseerd aanbod te doen voor nieuwe diensten.

'TERUGKEREND'

Je winkelaankopen of de taxirit zijn in principe eenmalige transacties. Volgende week stap je een andere winkel binnen, of neem je de wagen van een ander bedrijf.

Het basisprincipe van een abonnement is dat er meerdere contactmomenten zijn. Iedere week krijg je een maaltijdbox thuisbezorgd, en je kijkt regelmatig naar een videostreamingdienst. Die terugkerende contactmomenten hebben verschillende voordelen:

- Het wordt na verloop van tijd voor het bedrijf mogelijk om zijn diensten beter af te stemmen op jouw voorkeuren. Denk bijvoorbeeld aan een mediastreamingdienst die een volgend liedje of film zal voorstellen op basis van wat je eerder al bekeken of beluisterd hebt.
- Er is continue productverbetering mogelijk. We spreken niet langer over een product dat in een doos gestopt wordt en verstuurd wordt naar een klant, maar over verschillende contactmomenten waarop het product verbeterd kan worden.
  Moderne wagens zijn hier een goed voorbeeld van: via regelmatige software-updates worden er nieuwe mogelijkheden geïntroduceerd. Ook in de maaltijdboxen is er zo'n productverbetering zichtbaar: toen HelloFresh een aantal jaren geleden pas begon, was er alleen de keuze tussen een vegetarisch en niet-vegetarisch menu voor drie dagen. Nu worden hun klanten iedere week geconfronteerd met de stress om te kiezen uit meer dan 20 gerechten.

‘EXTRA TOEGEVOEGDE WAARDE’

In mijn vorige boek[III] sprak ik al uitgebreid over het wegwerken van ‘verspilling’. De klant wil immers alleen betalen voor wat in zijn ogen een toegevoegde waarde oplevert. We kunnen dit concept verder uitwerken: welke bijkomende producten en diensten kun je leveren waardoor de klant een nog grotere toegevoegde waarde ervaart en waardoor je dus een hogere prijs kunt vragen dan je concurrenten. In veel gevallen wordt deze waarde gehaald uit de data die een retentieorganisatie verzamelt van haar klanten. Hierdoor heeft ze een goed beeld hoe en in welke omstandigheden die klanten de producten en diensten gebruiken om ze op basis daarvan te verbeteren.

Onlangs kwam in het nieuws dat – ondanks de claims van de leveranciers – maaltijdboxen tot 80% duurder zijn dan wanneer je de ingrediënten afzonderlijk koopt in de supermarkt.[IV] Op zich is dat niet onlogisch, maar toch zijn er duizenden gezinnen die deze extra kosten graag betalen. Dit komt door de extra waarde die er geleverd wordt: de ingrediënten zijn perfect gedoseerd, je hoeft dus niet iedere keer af te wegen hoeveel gram je van iets moet toevoegen, de boxen worden thuis afgeleverd, wat ons wekelijks minstens één trip naar de supermarkt uitspaart, en het zijn originele en gevarieerde gerechten, die bovendien redelijk eenvoudig te bereiden zijn. Veel van de extra waarde die geleverd kan worden, vindt zijn oorsprong in schaalvoordelen die zulke bedrijven hebben. Door de grote hoeveelheid aan installaties of klanten, kunnen ze trends detecteren. Netflix of Amazon Prime Video besparen je keuzestress door een voorstel te doen voor een volgende film of serie om te bekijken. Dit is gebaseerd op wat je eerder bekeken hebt, maar ook op wat de grote groep andere klanten met eenzelfde profiel als ‘goed’ beoordeeld hebben.

In de industriële wereld kan een machinebouwer zijn hele park bewaken en uit het gebruik conclusies trekken voor preventief onderhoud. Dit zorgt er dan voor dat de machines minder stuk gaan, en dat dit onderhoud beter gepland kan worden, wat weer een hogere beschikbaarheid geeft, en dus een hogere toegevoegde waarde voor de klant die deze machines gebruikt. Je kunt natuurlijk ook op andere manieren verspilling wegwerken. Door in één