

Naar effectieve individuele marketingcommunicatie

TEKST PETER VERHOEF BEELD MIKE OTTINK

Het wetenschappelijk marketingonderzoek staat in Nederland op een hoog niveau: Nederland is na de VS het meest productieve land ter wereld volgens recent onderzoek van Stefan Stremersch en Peter Verhoef. In onze contacten met de marketingpraktijk merken we echter vaak dat marketeers weinig kennis hebben van wat er in de marketingwetenschap gebeurt. Dit komt onder andere doordat wetenschappelijke artikelen vaak niet toegankelijk en/of praktisch genoeg zijn voor de marketeer. In een artikelenreeks in dit tijdschrift willen we wetenschappelijk marketingonderzoek verricht aan de Rijksuniversiteit van Groningen onder de aandacht brengen.

Veel bedrijven maken gebruik van verschillende communicatiekanalen om met hun klanten in contact te komen. Zo maken financiële instellingen reclame voor hun producten via massamedia, zoals tv en radio, terwijl men ook via meer directe of interactieve kanalen, zoals internet, telefoon en direct mailings, contact zoekt met (mogelijke) klanten. Andere aanbieders gebruiken weer nieuwe kanalen, die dicht bij hun doelgroep komen. Zo maakte KPN Mobile bij de introductie van l-mode veelvuldig gebruik van sms. Een belangrijke vraag is hoe nu de inzet van communicatie via verschillende kanalen geoptimaliseerd kan worden.

Goed voorbeeld

Dit is geen eenvoudige vraag. Immers, waar ga je op optimaliseren? Traditioneel wordt bij bijvoorbeeld mediaplanning in massamedia sterk gekeken naar het bereik, de contactfrequentie, de kosten en het communicatievermogen van de verschillende media. Bij deze planning wordt dus nauwelijks gekeken naar de effecten op het gedrag van de doelgroep. Bij individuele of direct marketingcommunicatie staat het klantgedrag wel centraal. Een goed voorbeeld daarvan is het gebruik van direct mailings. Bedrijven trachten door middel van testen of op basis van informatie over eerder verzonden direct mailings, de direct mailing te versturen naar klanten waarvan de verwachte winstgevendheid van de mailing positief is. Voor een bedrijf is het van belang de verwachte responsekans van klanten goed te bepalen. Hiervoor zullen vaak bepaalde statistische modellen gebruikt worden, zoals de RFM-analyses. Tegenwoordig maken bedrijven ook steeds vaker gebruik van boomanalyses (Answer Tree) en zogenaamde logistische regressie-analyses.

Een probleem van bovenstaande optimalisatie van individuele marketingcommunicatie is, dat er alleen wordt gekeken naar de optimalisatie van één communica-

tieuiting. Er is dus een transactiefocus. Bedrijven zullen per jaar echter bijvoorbeeld meer mailings naar klanten versturen. Terwijl men ook gebruik maakt van verschillende typen individuele communicatie, zoals direct mailings, e-mail en sms. Daarnaast kan de doelstelling van individuele communicatie ook nog verschillen. Veel individuele communicatie heeft de doelstelling om producten/diensten te verkopen. De communicatie is dan meer transactiegericht. Andere individuele communicatie heeft meer als doelstelling om de relatie met klanten vorm te geven. Voorbeelden hiervan zijn relatie-magazines, zoals *Allerhande* van Albert Heijn en *Health* van Achmea. Een bedrijf zal er voor moeten zorgen, dat de inzet van al die verschillende individuele communicatie geoptimaliseerd wordt. De uiteindelijke doelstelling zal dan moeten zijn, dat voor elke individuele klant, een dusdanige inzet van individuele communicatie wordt gerealiseerd, dat de individuele klantwinstgevendheid in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar) en hiermee ook de totale winstgevendheid wordt geoptimaliseerd. Dit is echter eenvoudiger gezegd dan gedaan. In feite verwijst het naar de reeds lang bestaande wens binnen vooral de interactieve of one-to-onemarketing, dat voor elke klant een individuele communicatiemix wordt samengesteld. Deze wens wordt echter maar beperkt gerealiseerd.

In een recent onderzoek met collega Roland Rust van de University of Maryland hebben we een model ontwikkeld waarmee nu juist een individuele communicatiemix wordt afgeleid. We gebruiken hierbij data van een financiële dienstverlener. Deze dienstverlener maakt gebruik van direct mailings en een relatie-magazine. Met het model leiden kunnen we per jaar aangeven hoeveel mailings en relatie-magazines een klant moet ontvangen, zodat de winstgevendheid van de individuele klant wordt geoptimaliseerd. Dit model gaat er vanuit, dat de responsegevoeligheid op zowel

de mailings als het magazine klantspecifiek is. Deze gevoeligheid wordt bepaald door relatiekarakteristieken zoals relatieduur en aantal afgenomen producten en andere klantkenmerken zoals leeftijd, inkomen en geslacht. Een belangrijke uitkomst van deze analyse, was dat mailinggevoeligheid en de magazinegevoeligheid duidelijk verschilde tussen klanten. Minder loyale klanten waren veel gevoeliger voor mailings en bijna ongevoelig voor relatie-magazines. Deze groep klanten is transactiegericht en wil waarschijnlijk vooral de beste deal. Loyale klanten (langere relatieduur, meer aangekochte producten) zijn echter minder gevoelig voor mailings, terwijl zij beter reageren op de verzonden relatie-magazines. Deze klanten zijn veel meer relatiegericht.

Opvallende zaken

Op basis van de resultaten van het model is vervolgens voor elke klant het optimale aantal mailings en magazines, dat in het bestudeerde jaar zou moeten worden verstuurd, bepaald. Een aantal opvallend zaken hierbij zijn:

- meer dan 30 procent van de klanten krijgt geen relatie-magazine meer toegezonden, terwijl nog eens ongeveer 30 procent van de klanten het magazine maar één of twee keer per jaar toegezonden zou moeten krijgen. Tot nu toe zond het bedrijf alle klanten vier keer per jaar een magazine. Er kan dus veel bespaard worden met selectiever versturen van het magazine;
- er is een kleine groep klanten (ongeveer 15 procent) die geen of zeer weinig mailings zou moeten krijgen. Er is echter een grote groep, die relatief veel mailings zou moeten ontvangen;
- de winstgevendheid van de gemiddelde individuele klant zou bij toepassing van ons model met zes euro stijgen. Bij een klantenbestand van een miljoen klanten, is dit dus een winsttoename van zes miljoen euro.

Segment	Gevoeligheid voor transactiegerichte communicatie	Gevoeligheid voor relatiegerichte communicatie	Klantcommunicatie strategie
Niet bereikbaren	Laag	Laag	Minimaliseer individuele communicatie
Transactiegerichte klant	Hoog	Laag	Minimaliseer relatiegerichte communicatie, focus op transactiegerichte communicatie
Relatiegerichte klant	Laag	Hoog	Minimaliseer transactiegerichte communicatie, focus op relatiegerichte communicatie
Individuele communicatie lover	Hoog	Hoog	Gebruik zowel transactie-, als relatiegerichte communicatie

Figuur 1: Segmentatie op basis van gevoeligheid klanten voor verschillende typen individuele communicatie

Onze manier van denken in dit onderzoek heeft ook implicaties voor klantsegmentatie. Bedrijven kunnen vaststellen hoe gevoelig klanten zijn voor bepaalde typen individuele communicatie. Wij maken een onderscheid tussen meer transactiegerichte communicatie en meer relatiegerichte communicatie. Klanten verschillen in hun gevoeligheid voor deze communicatietypen. Op basis van deze gevoeligheid kan een bedrijf vier klantsegmenten identificeren (zie figuur 1). Voor elk segment kan vervolgens een individuele communicatiestrategie vastgesteld worden. Noteer hierbij wel, dat de mate waarin een bedrijf gebruik maakt van individuele communicatie natuurlijk afhangt van de kosten van het contact. Daardoor kunnen klanten met een lage gevoeligheid voor een specifieke communicatievorm toch benaderd worden, omdat de kosten zeer laag zijn (denk bijvoorbeeld aan e-mails en sms-berichten). Hierbij kunnen wel andere negatieve effecten optreden, zoals irritatie, wat uiteindelijk weer negatieve gevolgen voor de winstgevendheid kan hebben.

Dit artikel laat zien, dat op basis van klantdata de individuele communicatiemix geoptimaliseerd kan worden. Er is echter nog veel meer werk te verzetten. Er zal verder gekeken moeten worden dan alleen individuele communicatie. Vanuit een meer geïntegreerd communicatiedenken kan worden nagedacht kunnen over de optimalisatie van zowel massacommunicatie en individuele communicatie. Daarnaast zou ook bijvoorbeeld timing en inhoud van communicatie meegenomen kunnen worden.

DE AUTEURS

Peter C. Verhoef (p.c.verhoef@rug.nl) is als hoogleraar marketing verbonden aan de vakgroep marketing van de economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.

LITERATUUR

Dit artikel is gebaseerd op: Rust, R.T. en Verhoef P.C. (2005), *Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM*, *Marketing Science*, 24 (3), 477-489.

