

Tilburg University

## Marketing in het informatietijdperk

Reijnders, W.J.M.; Poiesz, T.B.C.; Verhallen, T.M.M.

*Published in:*

Leiderschap bij Grote Veranderingen

*Publication date:*

1996

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Reijnders, W. J. M., Poiesz, T. B. C., & Verhallen, T. M. M. (1996). Marketing in het informatietijdperk. In J. J. J. Dijck (Ed.), *Leiderschap bij Grote Veranderingen* (pp. 47-64). Tilburg University Press.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Marketing in het Informatietijdperk

## De klant als individu

Will J.M. Reijnders

Theo Poiesz

Theo M.M. Verhallen<sup>1</sup>

### I. Introductie

Inzicht in het handelen van de individuele klant is in feite de hartewens van elke marketeer. Deze welhaast utopische wens wordt door de invoering van moderne techniek steeds meer realiteit, mits de marketeer bereid is tot verregaande marketing- en managementaanpassingen. Momenteel wordt in Nederland een aantal experimenten uitgevoerd waarin detailhandelsorganisaties de mogelijkheden uittesten om door middel van een zogenaamde smart card meer inzicht te kunnen krijgen in het handelen van de consument. De verworven inzichten kunnen dan gebruikt worden om tot een meer individuerichte marktbenadering te komen. In dit artikel wordt aandacht besteed aan de smart card en haar toepassingen in de detailhandel. Meer in het bijzonder wordt ingegaan op de noodzakelijke randvoorwaarden om te komen tot een maximale uitnutting van de mogelijkheden van een dergelijke kaart. Hierbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de ondernemingen in het Midden en Kleinbedrijf (MKB). In eerste instantie wordt in paragraaf 2 ingegaan op de problematiek van het kleinschalig ondernemen in de detailhandel waarbij tevens aandacht besteed wordt aan de dynamiek in de detailhandel en het consumentengedrag. In paragraaf 3 wordt nader ingegaan op de relatie tussen Marketing en Informatietechnologie, dit met de bedoeling enige achtergrond te geven betreffende de mogelijkheden die IT biedt in marketing, waarna in paragraaf 4 ingegaan wordt op het fenomeen klantenkaart. In paragraaf 5 tenslotte wordt aandacht besteed aan de *Primeur Card*, een geavanceerde klantenkaart (smart card) waarmee momenteel geëxperimenteerd wordt in de Nederlandse markt. Op basis van een aantal interviews met ondernemers zal aangegeven worden op welke wijze de aan de kaart gekoppelde voordelen maximaal benut kunnen worden. Het artikel wordt besloten met conclusies.

### II Kleinschalig ondernemen in de detailhandel: een dynamisch gebeuren

Kleinschalige ondernemingen in de detailhandel worden over het algemeen gekenmerkt door een eenvoudige organisatie, beperkte arbeidsverdeling, grote taakvariatie, weinig hulpbronnen en buffercapaciteit, weinig hiërarchie, en een dominante rol van de ondernemer/eigenaar. Het kleinschalig ondernemen biedt de ondernemer de mogelijkheid zijn productie- of dienstverleningsproces en marktwerking naar eigen inzicht in te richten. Uit velerlei onderzoek blijkt dat vele ondernemers hierbij voornamelijk 'produktgericht' te werk gaan (Nootboom, 1987; Van den Tillaart, 1981, 1987). Deze interne oriëntatie heeft tot gevolg dat er vaak onvoldoende aandacht is voor een marktgerichte marktwerking. Binnen de kleinschalige onderneming vormt de ondernemer het centrale punt waar omheen de hele organisatie draait. Het managen en produceren valt onder zijn verantwoordelijkheid. Nootboom (1987) spreekt hier van een 'one-man-show' waarbij de ondernemer alle touwtjes in handen houdt, én zal proberen te houden. Inmenging van buiten af, bijvoorbeeld door een

samenwerkingsverband, druist in tegen het streven naar zelfstandigheid en persoonlijke vrijheid. De strategische beeldvorming en het managementproces worden bij kleinschalige ondernemingen sterk beïnvloed door de persoonlijkheid van de ondernemer. Immers, vanwege de kleinschaligheid kan de detaillist niet beschikken over adviserende stafafdelingen op strategische beleidsterrein zoals bijvoorbeeld marketing en marktonderzoek, financieel-economische zaken, personeel en organisatie. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf, dat zich op deze terreinen uitgebreid documenteert. In het kleinbedrijf betekent dit dat de ondernemer deze taken zelf zal moeten uitoefenen. Wanneer men bedenkt dat het kleinbedrijf tevens gekenmerkt wordt door een eenvoudige organisatie, met een geringe arbeidsverdeling en weinig hiërarchie, en het feit dat de ondernemer vaak direct participeert in het produceren van de (detailhandels)dienst, dan is het logisch te veronderstellen dat het managementproces vooral gestuurd wordt vanaf de 'werkvloer' en veel minder vanuit de 'markt'. Het sturingsmechanisme dat de ondernemer hierbij gebruikt is zijn 'informele netwerk' (zie ondermeer Nooteboom, 1987, en Szarka, 1989): zijn personeelsleden, familie, klanten, leveranciers, collega's, boekhouder/accountant en zijn bankrelatie.

De dienst die de detaillist produceert is omvangrijk en veelsoortig. Zij kan in feite beschouwd worden als een '*bundle of services*' met verschillende dimensies. Van der Ster (1994) spreekt hier van het produceren van 'toegevoegde waarde'. Denk bijvoorbeeld aan de keuzemogelijkheden die geboden worden met betrekking tot het assortiment en de wijze waarop dit assortiment wordt aangeboden. Denk tevens aan de bereikbaarheid, de parkeergelegenheid, de winkelsfeer (*funshopping*) en de overige service-elementen die worden geboden. De meetbaarheid en maakbaarheid van deze '*bundle of services*' is over het algemeen een moeilijke zaak (Thurik, 1989). Het probleem hierbij is dat het succes van de activiteiten van de detaillist afhankelijk is van het keuzeprocess van de consument. De consumentenwaardering van de door de detaillist geboden dienstverlening is in principe bepalend voor succes. Echter, de consument is vaak moeilijk te doorgronden. Signalen uit de markt wijzen er op dat de complexiteit van het consumentenkoopgedrag nog steeds toe neemt (zie ook trendrapport detailhandel, 1995). Het op de markt inzetten van mensen en middelen in de detailhandel is dus geen eenvoudige zaak, zeker niet voor het kleinbedrijf. Gegeven deze beperkingen is het duidelijk dat de kleinschalig opererende detaillisten zelf zorg moeten dragen voor een goede uitvoering van zijn ondernemings- en dus ook marktbeperkingsbeleid; voor velen een moeilijke opgave.

Deze opgave wordt desto moeilijker wanneer men zich realiseert dat de detailhandel in Nederland moeilijke tijden doormaakt. Het aandeel van de detailhandel in de particuliere bestedingen loopt terug. De consument geeft steeds minder geld uit binnen de detailhandel. Dit zich wijzigende consumentengedrag vindt zijn oorzaak in de economische, demografische en culturele omgeving van de consument (zie ook Leeflang en Van Raaij, 1993). De slechts beperkte groei van het inkomen per hoofd van de bevolking (jaarlijks 1,2%) en de groei van het aantal uitkeringstrekkers en tweeverdieners zorgen er voor dat de welvaart in toenemende mate ongelijk verdeeld wordt. Ook de stijgende arbeidsparticipatie van de vrouw en de vergrijzing en ontgroening van de bevolking doen hun invloed gelden op het bestedingsgedrag van de consument. Op basis van recent onderzoek van het Hoofdbedrijfsschap Detailhandel (Lever e.a. 1996) blijkt dat er een aantal trends waarneembaar is in het consumentengedrag dat tevens op een meer visionaire wijze verwoord is door Faith Popcorn (1992). Popcorn beschrijft de sociale en emotionele behoeften van de hedendaagse consument als volgt:

- behoefte aan rust en bescherming tegen de onoverzichtelijke, jachtige en bedreigende boze buitenwereld;
- behoefte aan nieuwe ervaringen: vluchtmogelijkheden uit het alledaagse; behoefte aan (zelf)verwenning als reactie op een jachtig bestaan;
- behoefte aan persoonlijke aandacht;
- behoefte om jong en gezond te blijven;
- behoefte aan eerlijkheid en overzichtelijkheid;

- behoefte om iets te doen aan de leefbaarheid van de wereld;

De rode draad die door deze opsomming loopt is dat de kwaliteit van leven steeds belangrijker wordt. Kwaliteit wordt hierbij niet afgemeten aan het materiële bezit, maar veel meer aan de mate waarin de besteding van middelen bijdraagt aan het persoonlijk welzijn van de consument. De waarde toegekend aan materiële zaken daalt (*less is more en more for less*) (Farmer, 1995).

De consument wordt minder grijpbaar en de detaillist zal zich dan ook meer moeite moeten getroosten om de klant beter aan zich te kunnen binden. De noodzaak hiertoe wordt desto groter indien men bedenkt dat ook aan de aanbodzijde de nodige veranderingen plaatsvinden. Als belangrijkste verandering kan hier de al maar toenemende concentratie genoemd worden (Reijnders, 1994). Het marktaandeel van de grootwinkelbedrijven steeg in de periode 1980 - 1994 van 27% naar 39% (bron EIM/HBD, 1995). De dominantie van het grootwinkelbedrijf wordt nog versterkt door het feit dat een aanzienlijk deel van het kleinbedrijf door middel van franchisesystemen samenwerkt met het grootwinkelbedrijf (bijvoorbeeld Albert Heijn, Blokker, Hema, Praxis, Bruna). Ongeveer 20% van de totale detailhandelsomzet is hiermee gemoeid. Een gevolg van deze ontwikkelingen is dat de interne concurrentie binnen de detailhandel steeds feller wordt. De ondernemers in het MKB die niet gelieerd zijn aan een of ander grootwinkelbedrijf dienen over uitzonderlijke eigenschappen te beschikken om het hoofd boven water te kunnen houden. Vaak opereren zij in specifieke (lokale) marktniches.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat zowel marktgerichtheid als het gericht zijn op het reduceren en beheersen van kosten van eminent belang zullen zijn in het kader van het overleven van de kleinschalig opererende ondernemingen in de detailhandel. Alleen als de kleinschalig opererende ondernemer in staat is de veeleisende en kritische klant adequaat te kunnen bedienen tegen een aanvaardbaar kostenniveau kan zij in de concurrentiestrijd met het grootwinkelbedrijf overleven.

De strijd om de gunst van de consument is dus van levensbelang. Succes staat of valt met de mate waarin de detailhandel in staat is de consument in zijn behoeften te voorzien en vooral ook in de mate waarin hij de klant aan zich weet te binden. Informatietechnologie (IT) kan hierbij van bijzonder belang zijn. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de mogelijkheden van IT in het marktbeperkingsproces.

### III. Informatie technologie (IT) en Marketing

*"In the long history of business, management devoted most of its attention to managing money, materials, machines and men. Today, management has recognized the critical importance of the fifth resource: information"* Kotler (1994, pp. 124) geeft met dit citaat in feite aan dat informatie een steeds belangrijker rol is gaan spelen binnen organisaties. De mogelijkheden hiertoe worden sterk gestimuleerd door de ontwikkelingen in de stand van de (computer)technologie. Informatieteam (IT) is welhaast niet meer weg te denken in hedendaagse organisaties. Volgens Jägers (1995, pp. 81) vormt het verzamelen en verrijken van kennis en informatie een van de belangrijkste functies van IT binnen organisaties. In toenemende mate worden medewerkers informatiewerkers. IT dient de medewerkers 'tools' te verschaffen die het mogelijk maken de markt / afnemer te volgen. Scott Morton (1991) stelt dat IT uiteindelijk tot een verbreding van de *business scope* van de organisatie zal leiden. Hij maakt hierbij een onderscheid naar twee varianten. Als eerste noemt hij de 'business scope enlargement'. Dit kan bijvoorbeeld door de verkoop van informatie als nieuw produkt of door waardetoevoegende activiteiten op basis van de bestaande activiteiten. Zo kan de verkoop van klantgegevens door de detailhandel aan leveranciers en / of marktonderzoekburo's gezien worden als een nieuw produkt, terwijl het elektronisch uitgeven van tijdschriften (bv. Elsevier) waardetoevoegend is. Als tweede variant noemt

Morton 'business scope shifts'. Hiermee bedoelt hij de verschuiving van het zwaartepunt van de produkt / markt / technologie-combinatie richting technologie, en speciaal natuurlijk de IT. In deze variant ervaart de consument de voordelen van de toepassingen van IT. Denk bijvoorbeeld aan de gelduitgifte-automaten, elektronische correspondentie (e-mail), klantenkaarten (bv. de *Primeur Card* en de *Chipknip*), teleshoppen (bv. Albert Heijn Thuiservice voorheen James Telesuper) en andere multimediale marketingtoepassingen. Marketinguitgangspunten spelen een belangrijke rol bij de door Morton gesignaleerde business scope enlargement. IT biedt de marketeer nieuwe mogelijkheden (Morton spreekt hier van 'tools'). Deze mogelijkheden kunnen vanuit twee dimensies worden beschreven (Molenaar, 1995). Zo kan hierbij uitgegaan worden van de effectiviteit en de efficiency van de inzet van IT ten behoeve van de marketing (zie ook Wieringa, 1992), terwijl tevens het onderscheid gemaakt kan worden tussen interne en externe activiteiten. Hierbij moeten de interne activiteiten gezien worden als binnen de organisatie uitgevoerde activiteiten ten behoeve van de externe (marketing) activiteiten: Back-office activiteiten ten behoeve van het front-office. Schema 1 geeft een schematische weergave van beide dimensies.

**Schema 1:**

Invalshoeken van waaruit IT binnen marketing wordt toegepast

	interne activiteiten	externe activiteiten
efficiency	kostenbesparing door IT ondersteuning bij bijvoorbeeld: - bestelsystemen, - orderverwerkingssystemen	kostenbesparing gericht op efficiency van: - verkoopstaf - communicatie - distributie bijvoorbeeld door IT ondersteuning bij: - direct mail - telemarketing - buitendienstautomatisering
effectiviteit	informatievoorziening bijvoorbeeld systemen voor: -relatiebeheer -selectie van klanten -scanning	informatievoorziening tbv. effectiviteit van de marktwerking door middel van besluitvorming- en beslissingsondersteunende IT systemen Bijvoorbeeld door: - Marketing Decision Support Systems (MDSS) - Marketing Expert Systemen (MES) - Marketing Informatie Systemen (MIS) - Verkoop Informatie Systemen (VIS)

bron: gebaseerd op Molenaar (1995) en Wieringa (1992)

De scheidslijn tussen en binnen de beide dimensies is niet altijd even scherp te trekken. In de regel zullen de eerste marketing-toepassingen van IT binnen organisaties gericht zijn op het verbeteren van de efficiency van bestaande processen. Kostenvoordelen kunnen hiermee veelal op korte termijn gerealiseerd worden. De kwetsbaarheid van de organisatie kan hierdoor worden verminderd. Daar waar het de externe ondersteuning van IT betreft heeft het tevens als voordeel dat de marktwerkingsinstrumenten efficiënter ingezet kunnen worden. Per saldo draagt dit bij aan de versteviging van de marktpositie.

Indien IT ondersteuning gericht is op verbetering van de effectiviteit van de marketing activiteiten van een organisatie gaat men verder dan het verbeteren van bestaande processen. Het betreft hier het in gang zetten van nieuwe processen. Dit vereist andere vaardigheden en is in de regel moeilijker te implementeren. Met name waar het de *beslissingsondersteunende systemen* betreft. Bij dergelijke systemen staat het koppelen van verschillende IT systemen centraal. Het betreft hier zowel interne als externe systemen. In feite dient er een *informatie-infrastructuur* gebouwd te worden die de besluitvormers in de

organisatie in staat stelt om op periodieke basis de door hen gewenste informatie in de door hen gewenste vorm beschikbaar te hebben. Ervaring leert dat beslissingsondersteunende systemen gebaseerd op een weldoordachte informatie-infrastructuur tot grote 'winsten' kan leiden (Bemelmans en Matthijse, 1996).

#### IV. Marktbewerking met behulp van IT-ondersteuning: de klantenkaart

Uit het voorafgaande blijkt dat IT ondersteuning op verschillende manieren behulpzaam kan zijn bij de marktbewerking. Volgens Molenaar (1995) wordt IT binnen marktbewerking steeds vaker ingezet teneinde het communicatieproces met klanten te verbeteren. IT biedt de marketeer de mogelijkheid optimaal 'in te zoomen' op zijn doelgroep, zelfs zodanig dat men niet langer spreekt over 'doelgroepen' en 'segmenten' doch over 'individuele klanten'. IT-ondersteuning maakt het mogelijk de individuele klant te analyseren en een marktbewerking op maat te definiëren. In principe betekent dit dat de focus van de organisatie zich naar de toekomst toe zal wijzigen (Molenaar, 1995). Waar een organisatie zich nu nog richt op de relatie tussen zijn produkt / merk enerzijds en de markt / doelgroep anderzijds kan IT-ondersteuning de voorwaarde scheppen onder welke de organisatie zich kan richten op de relatie tussen de individuele klant en het daarop afgestemde aanbod. De basis voor deze benadering ligt in de *database* die gebruikt wordt bij de markt(klant)bewerking. Deze manier van marktbewerking wordt ook wel *database-marketing* genoemd. Het 'voeden' van de database is van eminent belang. Immers de kwaliteit van de input is bepalend voor de kwaliteit van de output. Een instrument dat in dit kader in toenemende mate gebruikt wordt is de *klantenkaart*.

De klantenkaart kent velerlei verschijningsvormen. In principe kan er een onderscheid gemaakt worden naar een vijftal typen: (Hillebrand, 1993 en Manavakis, 1995)

1. de *number card*: dit is een eenvoudige plastic card waarop enkel naam, adres en / of identificatienummer kan worden opgeslagen. Denk bijvoorbeeld aan de plastic cards die momenteel in het ziekenhuiswezen worden gebruikt of de ANWB kaart.
2. de *barcode card*: dit is een identificatiekaart die een barcode bevat waarin cq waarop een beperkt aantal gegevens kunnen worden vastgelegd. Maximaal 25 a 40 tekens. De klant krijgt een persoonlijke barcode welke op de kaart vermeld staat. Met behulp van een leespen kan de computer de barcode herkennen en het gegevensbestand van de klant openen. Op een dergelijke manier kunnen gegevens betreffende de klant ingevoerd worden in de database. Vele bibliotheken maar ook winkelorganisaties maken gebruik van een dergelijke kaart.
3. de *magneetstrip kaart*: deze kaart wordt het meest gebruikt om betalingen mee te verrichten. De kaart kan zo'n 200 tekens opslaan en wordt meestal gebruikt in combinatie met een pin-code. De kaart kent dus naast de identificatiefunctie ook een betaalfunctie. Bijvoorbeeld de *Tankkaart* die door veel benzinemaatschappijen gebruikt wordt.
4. de *geheugenchipcard*: het betreft hier een kaart die is uitgerust met een *chip*. Deze kaart kan als betaalkaart en identificatiekaart fungeren. Bovendien is het mogelijk door middel van de chip een groot aantal gegevens ( $\pm 8.000$ ) met betrekking tot de kaarthouder en het kaartgebruik op te slaan. Dit maakt het dus mogelijk belangrijke klanteninformatie te registreren en mogelijk zelfs 'af te tappen' wanneer de klant van de kaart gebruik maakt. Op deze manier kan men een goed inzicht verkrijgen in het koop- en bestedingspatroon van de klant.
5. de *smart card*: dit is een modernere uitvoering van de chip card. Het verschil wordt bepaald door het feit dat de smartcard niet alleen registreert doch ook bewerkingen uit kan voeren. Zo wordt het mogelijk de kaart te gebruiken als 'electronische portemonnee' of als marktbewerkingsinstrument. Zo kan men bijvoorbeeld de smartcard gebruiken voor het aankondigen van aanbiedingen. Voorbeelden van smart cards zijn de *Primeur Card*, de *Chipknip*, en de *Chipper*.

Met name de *smartcard* biedt de marketeer ongekende mogelijkheden. Deze mogelijkheden zijn terug te voeren op de twee basisfuncties die de smartcard kan vervullen, te weten: a) de betaalfunctie, en b) de identificatie- en opslagfunctie.

ad a) De betaalfunctie:

De betaalfunctie van de Primeur Card ziet er bijvoorbeeld als volgt uit en kent in principe drie deelfuncties, te weten: 1) de elektronische portemonnee, 2) de debetfunctie en 3) de kredietfunctie.

ad 1) De elektronische pin-beveiligde portemonnee is te vergelijken met een normale portemonnee met contant geld. De eerste keer dat de kaart gebruikt wordt, wordt deze automatisch gevuld met een bepaald bedrag dat gedebiteerd wordt van de rekening van de kaarthouder. Bij gebruik van de kaart voor het verrichten van betalingen kan de automaat van de winkelier het verschuldigde bedrag uit de elektronische portemonnee halen nadat de klant zijn kaart geactiveerd heeft met behulp van zijn persoonlijke pincode. De automaat van de winkelier wordt 's nachts door de computer van de kaartuitgevende organisatie 'leeggehaald' en het verschuldigde bedrag wordt op de rekening van de winkelier bijgeboekt. De kostenvoordelen ten opzicht van het betalen met een magneetstripkaart worden vooral bereikt door de geringere telefoonkosten. Wanneer de portemonnee leeg is wordt deze weer automatisch gevuld met het normbedrag dat vervolgens weer gedebiteerd wordt van de rekening van de kaarthouder.

ad 2) De debetfunctie treedt in werking indien het door de kaarthouder verschuldigde bedrag het normbedrag te boven gaat. In dit geval vindt de elektronische betaling plaats waarbij het verschuldigde bedrag rechtstreeks ten laste wordt gebracht van de rekening courant van de kaarthouder.

ad 3) De kredietfunctie geeft de klant de mogelijkheid om op krediet te kopen.

ad b) De identificatie- en opslagfunctie (de klantenkaart).

Een klantenkaart is een persoonlijke kaart die wordt uitgegeven door organisaties of groepen van organisaties met het doel om (1) de loyaliteit van de consument ten opzichte van de organisatie te vergroten en / of (2) de marktwerkingsactiviteiten meer effectief en efficiënt te doen laten verlopen (op basis van Hillebrand, 1993). Het voordeel van de klantenkaart voor de aanbieder is gelegen in het feit dat de klant door het gebruik van de kaart de aanbieder inzicht verschaft in zijn koop- en bestedingsgedrag. Per klant kan, door middel van een aantal functies die door de chip uitgeoefend worden, een database worden opgebouwd betreffende diens koop- en bestedingspatroon. Verder kunnen er ook meer specifieke gegevens betreffende de klant in worden opgeslagen. Denk hierbij aan socio/ demografische gegevens zoals leeftijd, sexe, burgerlijke staat, inkomenscategorie, adres, woonomgeving, etcetera. Bij intensief gebruik van de kaart door het klantenbestand van de aanbieder kan deze laatste een goed inzicht verkrijgen in het handelen van de klanten met betrekking tot zijn produkten en / of diensten. De aanbieder krijgt hierdoor de mogelijkheid op een zeer gerichte wijze loyaliteitsprogramma's ten uitvoer te brengen. Ook kunnen er kostenvoordelen gerealiseerd worden vanwege een meer gerichte en dus effectievere inzet van de marktwerkingsinstrumenten.

Per saldo kan gesteld worden dat de databank die door smartcard-gebruik opgebouwd wordt een aantal uitstekende commerciële mogelijkheden biedt. Tot deze mogelijkheden behoren onder andere:

- een verfijndere manier van segmenteren;
- een op individu-nivo toegespitste marktbenadering;
- een snel inzicht in veranderingen in koop- en bestedingspatronen;
- een uitstekend instrument voor het plegen van marktonderzoek;
- een belangrijke input voor produkt / dienstontwikkeling;

De wijze waarop management van deze voordelen kan profiteren is in principe afhankelijk van een tweetal factoren. Ten eerste kan hier genoemd worden de penetratiegraad en de

gebruiksintensiteit van de klantenkaart onder het klantenbestand. Ten tweede kan gedacht worden aan de wijze waarop de organisatie gebruik maakt van de mogelijkheden van de klantenkaart. Achtereenvolgens zal aan beide punten aandacht besteed worden. De penetratiegraad en gebruiksintensiteit van de klantenkaart wordt bepaald door de mate waarin de klant de kaart adopteert (Molenaar, 1992). Immers de informatie die de klantenkaart op kan leveren is pas effectief indien er sprake is van een goede spreiding onder het klantenbestand en indien het kaartgebruik intensief is. Ook de mate waarin de kosten verbonden aan het exploiteren van een dergelijk systeem terugverdiend kunnen worden zijn hierop van invloed.

Ook de wijze waarop de organisatie gebruik maakt van de mogelijkheden van de klantenkaart is bepalend voor het succes. Een voorwaarde die gesteld dient te worden voor een effectief gebruik is ondermeer een goede informatie-infrastructuur. De klantenkaart levert bij een goede spreiding en penetratie onder het klantenbestand een schat aan marktgegevens op. Deze gegevens kunnen opgeslagen worden in een database. De database, gekoppeld aan andere informatiebronnen, vormt een belangrijk uitgangspunt voor het denken en handelen van de ondernemer. De uitoefening van essentiële ondernemersfuncties zoals inkoop en marktwerking worden hierdoor gevoed. In feite betekent dit voor de ondernemer dat het ondernemen een nieuwe dimensie krijgt waarvan de consequenties nog niet duidelijk zijn. In principe houdt het in dat de ondernemer over veel meer informatie kan beschikken bij het nemen van zijn beslissingen. Er is dus sprake van een aanzet tot een beslissingsondersteunend informatiesysteem. Voor ondernemers in het kleinbedrijf die, zoals reeds geconstateerd is, meer produktgericht dan marktgericht opereren betekent dit een enorme verandering. Zij zullen hun interne oriëntatie moeten verruilen voor een meer externe, marktgerichte oriëntatie. In het kleinbedrijf is het hierbij niet zozeer de onderneming die verandert, doch de ondernemer. Immers in het kleinbedrijf is er sprake van een *one-man-show*, en het is de ondernemer die deze *show* opvoert. In dit kader is het dan ook interessant om te bezien in welke mate de ondernemers in het MKB gebruik maken van de mogelijkheden die IT-toepassingen zoals de klantenkaart hen biedt. De casestudy die in dit artikel ter illustratie wordt besproken handelt met name over de wijze waarop ondernemers reageren op de mogelijkheden die de klantenkaart hen te bieden heeft. Als casestudy is gekozen voor de *Primeur Card*.

## V. De Primeur Card

De Primeur Card is een voorbeeld van de hierboven beschreven smartcard. De aandeelhouders zijn Van der Loo Beheer (winkelcentrum + supermarkt), SuperUnie (inkooporganisatie levensmiddelen distributie), PTT-Telecom, VSN (Verenigd Streekvervoer Nederland), Achmea-Groep (ondermeer Zilveren Kruis, Centraal Beheer, Avero, FBTO, Het Groene Land, Eurocross). De techniek die bij landelijke invoering van de Primeur Card zal worden gebruikt is gebaseerd op de smartcard techniek van PTT-Telecom, de zogenaamde Chipper. De Primeur card kent een pin-loze en een pin-beveiligde portemonnee. De pin-loze portemonnee is vooral bestemd voor het verrichten van kleine betalingen in bijvoorbeeld een telefooncel of een snoepautomaat, voor buskaartje, etcetera. De pin-beveiligde portemonnee is bedoeld voor de wat grotere betalingen. Het laden van de pin-loze en pin-beveiligde portemonnee vindt plaats bij de service terminals van Primeur Card. In de praktijk zijn dit de aangesloten winkeliers. Bovendien zijn er telefooncellen waarin deze kaart 'geladen' kan worden.

Primeur Card kent op dit moment meerdere functies. Hiervan zijn nu de betaalfunctie en de klantenkaartfunctie de belangrijkste. De betaalfunctie krijgt bijvoorbeeld vorm door middel van een elektronische pin-beveiligde portemonnee met de inhoud van f 150. Verder kan ook de debetfunctie geactiveerd worden zodat de kaart ook gebruikt kan worden als betaalkaart. De pin-loze portemonnee en de kredietfunctie zijn momenteel nog niet geactiveerd. De Primeur Card is een kaart die de mogelijkheid biedt om voor meerdere detaillisten



tegelijk als klantenkaart te dienen. De detaillisten kunnen hiertoe een gedeelte van de geheugenruimte, een zogenaamd slot, huren om te gebruiken als klantenkaart. Het totaal aantal detaillisten is hierbij in principe onbeperkt. Met behulp van dit slot kan de detaillist vele acties voeren die gericht zijn op klantenbinding, registratie en tracering van klantenbewegingen etcetera. Naast dit slot is de Primeur Card nog voorzien van een algemeen slot, dat gebruikt kan worden door een groep winkeliers voor gezamenlijke acties. De klantenkaartfuncties die de deelnemende winkeliers momenteel tot hun beschikking hebben zijn: (1) *identificatie* (2) *enkelvoudig bij- en afboeken* (de winkelier kan verschillende acties programmeren zoals zegels sparen, punten verzamelen, kortingen etcetera) (3) *een produktgebonden programma* (met dit programma kan de winkelier met een aantal producten actie voeren) en (4) *terminal gebonden loterijen* (de winkelier kan dit programma gebruiken om bijvoorbeeld de zoveelste klant met een Primeur Card te belonen).

De klant die de Primeur Card aanschafft kan zelf kiezen bij welke deelnemende winkels hij / zij een klantenkaart wil hebben. Het unieke van de Primeur Card is dus dat de klant maar één kaart heeft die zowel als betaalkaart en klantenkaart gebruikt kan worden bij de door hem uitgekozen winkeliers. De voordelen voor de klant zijn evident. In principe kan 'alles' wat nu in de portemonnee van de klant zit (inclusief pasjes gezondheidszorg, abonnementen, toegangscontrole bedrijven, etc.) op de kaart worden opgenomen. De voordelen voor de detaillist zijn de besparingen die hij kan realiseren op het betalingsverkeer en de mogelijkheden tot een meer gerichte marktwerking. Vanuit een marketingoogpunt is met name dit laatste interessant. De praktijk blijkt hier echter vaak toch weerbarstiger dan de theorie. Het optimaal kunnen profiteren van de klanteninformatie die beschikbaar komt op basis van klantenkaartgebruik staat of valt met de wijze waarop de klanteninformatie gekoppeld kan worden aan de bedrijfsinterne informatiestromen van de detaillist. Bijvoorbeeld het koppelen van koopgedrag aan artikelgroepen of zelfs artikel-items zodat op eenvoudige wijze geanalyseerd kan worden welk type klant wanneer welke producten koopt blijkt in de praktijk voor vele detaillisten reeds een moeilijke opgave te zijn. De hoofdfunctie van de Primeur Card is dus voornamelijk enkel de betaalfunctie. Als marketinginstrument wordt de kaart gebruikt voor operationele acties, zoals spaaracties, bonussystemen en dergelijke. Database marketing staat, zeker bij de kleinschalig opererende detaillist, nog in de kinderschoenen. Ook grote detailhandelsorganisaties richten zich momenteel nog voornamelijk op de voordelen in het betalingsverkeer en de eenvoudige marketing toepassingen van de klantenkaarten. Het ligt in de bedoeling de Primeur Card per 1 januari 1997 landelijk te introduceren. Ervaring met het gebruik van de Primeur Card wordt momenteel opgedaan in een tweetal testmarkten, te weten Asten en Alphen aan den Rijn. Hieraan nemen niet alleen detaillisten uit het MKB deel doch ook een aantal Grootwinkel bedrijven zoals bijvoorbeeld Hema, C&A, Blokker, Gamma en Trepleister. Op basis van opgedane ervaringen is men tot de conclusie gekomen dat de voordelen van de betaalfunctie door zowel de detaillist als de consument onderkend worden. De klantenkaartfunctie wordt echter nog onvoldoende uitgebuit, en van database marketing is nog geen sprake. Primeur Card heeft zich dan ook tot doel gesteld programma's te ontwikkelen om detaillisten te helpen bij de verdere implementatie.

## VI. Slot

Omgevingsveranderingen vergen aanpassingen van het marketingbeleid en het marketingmanagement. Dit is op zich een oud gegeven. Echter, de ontwikkelingen die zich nu voordoen op het gebied van de informatietechnologie gaan zo snel en hebben een zo verregaande invloed op de klantbenadering dat bijzondere managerial eisen worden gesteld. In dit artikel is getracht duidelijk te maken dat de detaillist zich in dit opzicht in een bijzondere positie bevindt. Gestart is met de constatering dat de detailhandel niet in de meest gunstige situatie verkeert en dat van detaillisten extra inspanningen worden gevergd. De

concentratietendensen zorgen voor een relatief gunstige positie van grootwinkelbedrijven ten opzichte van het midden- en kleinbedrijf. Mogelijkheden tot investering in informatietechnologische vernieuwingen lijken dit onderscheid verder te vergroten.

Een en ander vergt in de volle breedte van de detailhandel een herbezinning op de wijze van klantbenadering. De zelfstandige detaillist dient deze herbezinning en de implicaties ervan zelf te managen, wat dus bijzondere eisen stelt aan het leiderschap; bij het grootwinkelbedrijf en de samenwerkingsverbanden bestaat de mogelijkheid specifieke leiderschap- en managementkwaliteiten in te huren. De kleinschalig opererende detaillisten ontbeert hiertoe vaak de middelen en mogelijkheden. In paragraaf 2 werd reeds geconstateerd dat kleinschalig opererende detailhandelsondernemers over het algemeen produktgericht te werk gaan. Het implementeren van klantenkaartsystemen is per definitie een meer marktgerichte operatie. De noodzakelijke verandering van attitude voor de kleinschalig opererende detaillist is hierbij groot te noemen. Zonder een stimulans van 'buiten' wordt dit welhaast een onmogelijke opgave. Het 'netwerk' waarin de ondernemer verkeert speelt hierbij een belangrijke katalyserende rol.

Te verwachten valt dat informatietechnologische ontwikkelingen en de bijbehorende bijzondere toepassingsmogelijkheden in de komende jaren de zelfstandige detaillist zal dwingen tot nauwere samenwerking met anderen of tot een verdere aanscherping van de eigen, unieke marktpositie buiten een samenwerkingsverband. Market niching op lokale markten lijkt hier de oplossing. Dit laatste laat onverlet dat een meer marktgerichte marktbenadering bittere noodzaak blijft.

Het moge duidelijk zijn dat de detaillist die slechts bereid is een traditionele 'one man show' op te voeren dit in de nabije toekomst zal moeten doen voor een lege zaal. Gekozen moet worden voor aansluiting bij een theatergezelschap of voor een nieuwe show. Het laatste is alleen mogelijk op grond van durf, inspiratie en nieuwe kennis - en een uitstekende, directe interactie met het publiek.

## Literatuurlijst

Bemelmans, T.M.A., R.P.H.M. Matthijsse "**Bedrijfskundig onderzoek naar informatie-infrastructuren**" artikel opgenomen in: Van Dam C., Th. A. van Beek, (ed.), "*Bedrijfskundige uitdagingen & de manager van nu*" pp. 89 - 96, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995

CBS "**Nationale Rekeningen 1994**", CBS, Voorburg, 1995

CBS "**Sociaal-economische maandstatistiek**" 1995 (8), CBS, Voorburg, 1995

CBS/SZW "**Emancipatie in cijfers**" Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1995

Farmer, C. "**The Less Decade: Dream or Nightmare**", *International Trends in Retailing*, Andersen Consulting, 1995.

Hillebrand B. "**The Diffusion of Customer Cards in the Netherlands: a Preliminary Research**" doctoraal scriptie Sectie Marketing en Marktonderzoek Katholieke Universiteit Brabant, 1993

Jägers, H.P.M., W. Jansen, R.Sil "**Herontwerpen met informatietechnologie: de overgang naar de informatie-organisatie**" artikel opgenomen in: Van Dam C., Th. A. van Beek, (ed.), "*Bedrijfskundige uitdagingen & de manager van nu*" pp. 77 - 88, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995

Janssen J.W.H. "**Consument & Detailhandel**" EIM / Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag, 1994

Jong. A.H. de: "**Huishoudens worden steeds kleiner**" *Maandstatistiek Bevolking 1995* (3), CBS, Voorburg, blz. 16-17, 1995

Kotler Ph. "**Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control**" Prentice Hall, eighth edition, 1994

Leeflang P,S,H en W.F. van Raaij "**The Changing Consumer in the Netherlands: Recent Changes in Environmental Variables and their Consequences for Future Consumption and Marketing**" *International Journal of Research in Marketing*, volume 10 pp. 345-363, 1993

Lever, M.H.C.; H.J. van Driel; A.R. Thurik "**Het aandeel van de detailhandel in de consumptieve bestedingen. Ontwikkelingen en determinanten.**" Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag, 1996

Manavakis A. "**De Primeur Card: Gemak op Zak. Een onderzoek naar de determinanten van adoptie**" Interne scriptie Primeur Card; begeleiding Sectie Marketing en Marktonderzoek Katholieke Universiteit Brabant, 1995

Molenaar, C.N.A. "**Plastic cards: betaalmiddel of marketinginstrument**"

Amsterdam: uitgeverij Tutein Nolthenius/Institute for International Research, 1992

Molenaar, C.N.A. **"Marketing en nieuwe Media"** Tijdschrift voor Marketing, jaargang 29, mei 1995, pp. 33 - 36

Molenaar C.N.A; P.S.H. Leeftang; J.C. Hoekstra; F.W. Plat: **"Marketing omarmt informatietechnologie"**, *Tijdschrift voor Marketing*, jaargang 12, december 1995, bijlage Informatietechnologie pp. 2- 5

Nooteboom, B. **"Doen en laten van het MKB"** Staatsdrukkerij, Den Haag, 1987

Popcorn, Faith: **"Trend van overmorgen: consumentengedrag in de jaren negentig"**, Contact Amsterdam, 1992

Reijnders, W.J.M. **"Prestaties van Netwerken in de Detailhandel"** Stenfert Koese, Houten, 1995

Scott Morton M.S. (ed.) **"The Corporation of the 1990's"**, Oxford University Press, 1991.

Szarka, J., **"Networking in Small Firms"** International Small Business Journal, volume 8/2, p.10-22, 1989.

Tillaart, H.J.M. van den, H.C. van der Hoeven, F.W. van Uxem en J.M. van Westerlaak, **"Zelfstandig ondernemen: onderzoek naar problemen en mogelijkheden van het zelfstandig ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf"** ITS/EIM, Nijmegen, 1981.

Tillaart H.J.M., **"Zelfstandig ondernemen, het blijft een zaak van maatwerk"** ITS, Nijmegen, 1987.

Visser, H: **"Sterke groei van niet-gehuwd samenwonenden: enkele belangrijke uitkomsten van de jaarlijkse huishoudstatistieken, 1988-1994"** *Maandschrift Bevolking 1995 (4)* , CBS, Voorburg, blz. 13-18, 1995

Wieringa, B. en G.H. van Bruggen (1992), **"Marketing Management Support Systemen: een veelzijdig instrumentarium voor de marketeer (I)"**, *Tijdschrift voor Marketing*, april 1992 pp. 32-38

<sup>1</sup>. Dr. Will J.M. Reijnders is director of studies van het Sales Management College en het Marketing College. Prof. dr. Theo Poiesz is director of studies van het Marketing College, Prof. dr. Theo M.M. Verhallen is director of studies van het Sales Management College.