

# EEN STARTENDE ONDERNEMING IN DE WIJNSECTOR

## Inleiding

Twee Belgische studenten Marketing startten enige tijd geleden met een wijnhandel. Onderstaande beschrijving vormt een 'real life case' en toont duidelijk de toepasbaarheid van de kernbeginselen van de dienstenmarketing. Het is leuk te zien hoe de basisbegrippen ervoor zorgen dat er veel alerter en met veel meer empathie met klanten en prospecten wordt omgegaan. Customer relationship management en one-to-one marketing zijn begrippen die al jaren op ongestructureerde wijze door de succesvolle eenmanszaak en middenstand worden toegepast, maar die vandaag voor ieder bedrijf hoe langer hoe noodzakelijker worden. Het is immers de klantenbinding die op rationele en doordachte wijze uitgebouwd kan worden, die aan de basis ligt van de verdere groei en vaak zelfs het voortbestaan van heel wat bedrijven. Differentiatie vanuit de specifieke eigenheid en de behoeftesfeer van de klant vormt hoe langer hoe meer de sleutel tot rendabiliteit.

Onderstaand volgt de case. De gebruikte naam is een fictieve naam.

## Wine Services

*Wine Services* is een startende kleinhandel in de wijnsector.

De huidige consument wordt in de distributie geconfronteerd met een overvloed aan wijnen waardoor het vaak bijna onmogelijk wordt een keuze te maken. De keuze gebeurt dan ook vaak op basis van het etiket of op bekendheid/vertrouwdheid van de naam (de druivensoort wordt vaak beschouwd als de 'merknaam' en het jaar fungeert als kwaliteitsbarometer: hoe ouder hoe beter is de algemene perceptie). De focus ligt op een gemiddelde prijs. Wine Services heeft dit gegeven als uitgangspunt gekozen en wil de consument begeleiden in het aankoopproces van wijnen. Wine Services verkoopt wijn onder meer via degustatieavonden. De consument kan dus eerst de wijn proeven alvorens tot aankoop over te gaan. Persoonlijke begeleiding en smaakbeleving zijn belangrijk. Omwille van die reden spreekt Wine Services niet van degustatieavonden maar van home party's met als thema wijn.

Wine Services levert rechtstreeks aan de consument, maar bedient ook bedrijven en horeca. Ieder heeft specifieke wensen en behoeften. Het begrip prijs/kwaliteit zal bijvoorbeeld anders ingevuld worden door de consument dan door de horeca. De consument wil voor een redelijke prijs een goede wijn. De horeca wil een redelijke wijn, met ruimte voor marge.

## Home party's

In de eerste fase richt Wine Services zich tot de eindgebruiker. De eindklant wordt bereikt via home party's, e-commerce (via de website) en mailings.

Deze case zal zich beperken tot het CRM-gebeuren met betrekking tot de eindgebruiker of finale consument.

Bij home party's nodigt men meestal een tiental personen uit en worden wijnen gedegusteerd met de bedoeling de aankoop te stimuleren. De organiserende persoon krijgt een centrale rol in de organisatie. De bestellingen worden hier gecentraliseerd en op dit adres komen ook de leveringen binnen. De verdere dispatching van de wijnen wordt door de organiserende persoon verzorgd. De genodigde personen zijn meestal toch vrienden en kennissen van de organiserende persoon.

Wine Services verkiest bewust een andere strategie. De finale klant is niet de organiserende persoon, maar wel de genodigde gast. Met deze laatste dient dan ook de relatie bestendig te worden. Elke aanwezige wordt uitgenodigd zich te registreren met de vraag of deze gegevens kunnen gebruikt worden voor commerciële doeleinden. Dit opent perspectieven op het vlak van permission marketing waarbij Wine Services een aanbod kan doen in overeenstemming met de voorkeuren van de consument. Uiteraard zijn er twee soorten aanwezigen bij een home party; zij die wijn aankopen en zij die alleen degusteren, maar niet tot aankoop overgaan. Deze laatsten worden bij registratie geplaatst onder de noemer 'prospect'. Wie wijn aankoopt wordt klant en krijgt een klantnummer. Dit klantnummer is een unieke identificatie waarmee Wine Services het aankoopgedrag van de klant kan opvolgen. Met elke klant wordt een individuele relatie uitgebouwd. Dit wil zeggen dat Wine Services rechtstreeks aan de finale klant zijn bestelling zal leveren en betaling zal vragen en niet bij de organiserende persoon leveringen en betalingen zal centraliseren.

### *Website*

De website is een hoeksteen in de commerciële strategie. Home party's zijn een relatief dure manier om klanten te werven. In eerste plaats zijn er de personeelskosten, vervolgens is de degustatie zelf vrij duur (een geopende fles op een wijnparty kan niet meer verkocht worden), daarbij komen ook nog de administratieve en logistieke kosten. Er wordt immers niet centraal toegeleverd bij de organiserende persoon, maar bij elke klant van de home party afzonderlijk. Omwille van die reden dient de home party enkel als wervingselement. Life time value van de klant wordt belangrijk. Wine Services positioneert zich als persoonlijke leverancier van wijnen. Die eerste bestelling via een home party is het aanknopingspunt van de klantenrelatie. Pas wanneer de klant overgaat tot herhalingsaankopen, begint hij te renderen. Voor deze herhalingsaankopen kan de klant terecht op de website. Via zijn klantnummer kan men zich identificeren, zodat het ingeven van coördinaten niet meer hoeft en het plaatsen van de bestelling vlot kan verlopen.

Naast reeds bestaande klanten zullen ook niet-klanten de website bezoeken. Ook zij kunnen zich registreren. Eenzelfde registratieformulier als bij de home party's wordt online geplaatst, zodat er langs deze weg ook mogelijkheden tot permission marketing ontstaan. Ook hier zijn er twee groepen; zij die overgaan tot een online aankoop en zij die zich alleen registreren, maar nog niet tot aankoop overgaan. De eerste groep krijgt het label 'Klant', de andere groep krijgt het label 'Prospect'.

### *Direct mail*

Wine Services wil ook verkoop op afstand organiseren waarbij via direct mail een aanbod wordt gedaan. Er kan altijd een adressenbestand aangekocht worden en iedereen aanschreven met een wijnaanbod. Home party's zijn steeds beperkt tot een tiental personen. Het neemt relatief veel tijd in beslag om een uitgebreide klantenbasis te verwerven. Om snel voldoende kritische massa te halen, wordt direct mail gebruikt als breed prospectiemiddel. Het adressenbestand dient telkens onderverdeeld te worden in 'klanten' en 'prospects'.

Klanten hoeven we geen algemeen aanbod te doen, maar wel een specifiek op maat uitgewerkt aanbod naargelang de specifieke wensen en voorkeuren. Ook de tijdsdimensie wordt belangrijk. Iemand die vandaag wijn koopt, wordt nu bevredigd in die behoefte en is in dat opzicht 'out of the market'. Een aanbod, product of dienst

heeft maar zin voor zover de aangesproken persoon ‘in the market’ is of met andere woorden wanneer er zich een behoefte stelt. Pas wanneer de wijnvoorraad uitgeput is (of bijna), stelt zich terug een behoefte en komt de persoon terug in the market. Een doorgedreven opvolging van het individueel aankoopgedrag per klant laat toe een inschatting te maken wanneer de persoon terug in the market is. Klanten mogen dan ook nooit in het algemeen adressenbestand voor direct mail terecht komen.

Er bestaat een fundamenteel verschil tussen een prospect en een adres uit een aangekocht adressenbestand. Prospects hebben nog geen aankoop verricht, maar hebben wel al een eerste contact met Wine Services gehad via de website of via een home party. Zij hebben zich geregistreerd en met de registratie hun voorkeuren bekend gemaakt. Alhoewel een prospect nog geen klant is, is dit eerste contact al van het allergrootste belang. Dit moment van contactname ligt immers mee aan de basis van de globale perceptie en zal op zich sturend werken in de verdere uitbouw van de klantenrelatie.

### **Klanteninformatie**

Zoals reeds gesteld, organiseert Wine Services geen degustaties, maar home party’s. De avond is een sociaal gebeuren en de smaakbeleving staat centraal. In dat opzicht staat elke individuele prospect niet op zich, maar maakt hij deel uit van een sociale groep rond een initiator of organiserende persoon. Op basis hiervan kunnen de klanten en prospects ingedeeld worden in clusters en weet Wine Services hoe iemand klant of prospect is geworden. Dit laat toe het aanbod af te stemmen op de behoeften en wensen van groepen van klanten en prospects of clusters.

Het kennen van de wensen en behoeften van klanten is een noodzakelijke voorwaarde om een gepersonaliseerd aanbod te kunnen uitwerken. Wine Services dient te bepalen welke gegevens zij van hun klanten en prospects willen hebben en welke belangrijk genoeg zijn om bewaard te worden. De complexiteit van een database groeit exponentieel met het aantal parameters dat dient bijgehouden te worden. Een fundamenteel criterium om gegevens bij te houden is de bruikbaarheid van de parameter. Een parameter die wordt bijgehouden dient commercieel van nut te zijn. Weten hoeveel huisdieren een klant heeft is *nice to know*, maar irrelevant voor Wine Services. Nice to know parameters moeten geweerd worden omdat zij geen invloed hebben op het effectieve aankoopgedrag van de klant. In tegenstelling tot ‘need to know’ parameters waarbij er een directe link is tussen de parameter en het aankoopgedrag. ‘Need to know’ parameters zijn rechtstreeks gelinkt aan voorkeuren en behoeften.

Om redenen van identificatie en registratie dienen de coördinaten van klanten en prospecten gekend en bewaard te worden. Al deze gegevens kunnen vervat zijn in één uniek identificatienummer of klantnummer. Aan de hand van dit nummer kan een klant zich kenbaar maken en hoeft dus niet telkens zijn volledige coördinaten in te vullen bij een bestelling. Dit uniek klantnummer is een eerste aanzet in een one to one marketing approach omdat elke klant individueel opgevolgd wordt. Aan dit nummer kunnen ook alle bestellingen gelinkt worden zodat Wine Services zicht krijgt op het aankoopgedrag van één bepaalde klant en een inschatting kan maken van de customer value.

Naast de coördinaten dienen de voorkeuren van de klant bekend te zijn. Binnen de wijnsector is segmentatie op basis van kleur het makkelijkst toepasbaar; witte, rode of rosé wijn met een vierde categorie schuimwijnen/champagnes. Uiteindelijk zijn bijna alle wijnen in deze vier categorieën onder te brengen. Het makkelijke aan deze segmentatie toont onmiddellijk ook de beperking ervan. Slechts weinig consumenten zijn exclusief in één van de vier categorieën onder te brengen. De meeste consumenten drinken zowel witte als rode wijn en de keuze wordt bepaald naargelang de gelegenheid. Wine Services zal gebruiksmomenten, motivaties en belevingen moeten identificeren. Koopt de klant exclusief bij Wine Services of koopt hij nog elders? Indien hij nog andere wijnaankopen verricht, waar koopt hij dan zijn wijnen en om welke reden? In het registratieformulier dient deze vraag terug te komen. Alleen als Wine Services een zicht heeft op de totale wijnaankopen, kunnen zij de behoeften en wensen van de klant correct in kaart brengen.

Het moet de klant steeds duidelijk zijn voor welke doeleinden informatie gevraagd wordt. Psychologisch zal de klant zich begrepen en gewaardeerd voelen omdat hij een gepersonaliseerde begeleiding krijgt. Vervolgens dient een klant beloofd te worden voor de informatie die verschaft wordt., eventueel met een gratis fles of een proefpakket tegen erg gunstige voorwaarden.

In het registratieformulier zal Wine Services bovenstaande parameter gebruiken in het kader van permission marketing. In het registratieformulier kan de klant/prospect aanduiden of Wine Services de klant/prospect op de hoogte mag houden van opportuniteiten in verband met witte, rode, rosé of schuimwijn. De klant/prospect mag uiteraard meerdere domeinen aanduiden. Deze hele aanpak is dan ook eerder een commercieel vraagstuk om de relatie te starten. Naargelang de relatie vordert kunnen deze domeinen verfijnd worden. Wine Services is een lerende organisatie. Bij het aangaan van de relatie krijgt de klant een brede waaier aan mogelijkheden, naargelang de relatie vordert kan er meer gericht een aanbod worden gedaan.

Om binnen de wijnmarkt voorkeuren te registreren, moeten cépages (druivensoorten) aan de klant gelinkt worden. De smaak van wijn wordt bepaald door de druif en elke druif geeft een specifieke smaak. Meestal is de klant niet bewust van de druif die voorkomt in de wijn die hij drinkt. Om die reden is het ook nutteloos de klant te vragen welke druivenrassen of cépages hij verkiest. Wine Services kan dit echter wel bijhouden voor de klant. Voor intern gebruik zal Wine Services bij elke bestelling de cépage vermelden. Op die manier krijgt Wine Services niet alleen een historiek van de bestellingen, maar ook een inzicht in de smaak van de consument. Dergelijke werkwijze biedt perspectieven voor nieuwe producten in het aanbod. Iemand die Bourgogne op regelmatige basis koopt, heeft een voorkeur voor de Chardonnay druif. Bij uitbreiding van het gamma naar nieuwe wereldwijnen, is dit misschien ook de eerste klant voor een Chardonnay uit Australië. De voorkeur wordt dus uitgedrukt als een keuze voor wit, rood of rosé wijn, verder verfijnd met de cépages.

Bij het aangaan van de klantenrelatie is de klant nog een onbeschreven blad. Wine Services weet niet meer dan een voorkeur voor witte, rode of rosé wijn met eventueel een aanvulling naar schuimwijnen/champagnes. Naargelang de klantenrelatie verdiept en door de cépages te koppelen aan de bestelling, krijgt Wine Services meer zicht op het aankoopgedrag en voorkeur van de klant. Dit laat toe om heel gericht een aanbod samen te stellen.

Smaken kunnen en zullen meestal wijzigen in de tijd. Naargelang de klant meer smaakervaring krijgt in wijn, gaat de voorkeur verschuiven. Vaak begint de consument met een preferentie voor witte wijn die evolueert naar rode wijn, eerst fruitige rode wijnen om dan te evolueren naar rode wijnen met meer karakter.

De moeilijkheidsgraad is het herkennen van smaakpatronen. De historiek van een klant kan een bepaalde indicatie geven, maar Wine Services dient pro-actief te reageren. Het louter vaststellen en herkennen van een smaakverandering is een passief proces. Bij de vaststelling van verschuivingen heeft Wine Services marketing technisch het risico gelopen een klant te verliezen. Wine Services dient pro-actief de klant te begeleiden in de smaakevolutie. Dit vergt tweerichtingscommunicatie van Wine Services naar de klant en van de klant richting Wine Services. Wine Services kan op twee manieren de klant begeleiden en verschuivingen van smaakpatronen herkennen. Enerzijds biedt onderzoek naar klantentevredenheid en het organiseren van contactmomenten de klant mogelijkheid tot feedback. Nodig de klant uit om zijn aangekochte wijnen te beoordelen. Net zoals bij filmbesprekingen, kan de klant scores toekennen aan wijnen. Op de website kan hij de aangekochte wijnen een beoordeling geven. Anderzijds dient Wine Services de klant uit te dagen. Probeer de klant nieuwe smaakervaringen of extra toegevoegde waarde te leveren. Wine Services moet de klant af en toe in positieve zin kunnen verrassen door een uitzonderlijk of speciaal aanbod. Wine Services kan een inschatting maken hoe het smakenpallet van een individuele klant zal verschuiven. Door de klant tegen erg gunstige voorwaarden een proefaanbod te doen kan Wine Services pro-actief op veranderingen in het smakenpallet inspelen.

Bovenstaande paragraaf illustreert het noodzakelijk dynamische karakter van een klantenrelatie. Een klantenrelatie dient onderhouden en gemanaged te worden. Zelfs klanten die in lange tijd geen bestellingen hebben verricht, dienen opgevolgd te worden. Drinken deze klanten helemaal geen wijn meer of kopen ze bij concurrenten? Vanuit kostenoverweging is het nog steeds goedkoper een ex-klant terug klant te maken dan een volledig nieuwe klant te werven. In onderstaande alinea's wordt dieper ingegaan op het managen van de klantenrelatie zonder verdere beschrijving van de technische organisatie van de back office.

### *Beheren van de klantenrelatie*

Zowel klanten als prospects hebben Wine Services de toestemming gegeven op regelmatige wijze een e-mail te ontvangen met betrekking tot hun voorkeuren. Om Wine Services top of mind te houden, wordt er een maandelijkse nieuwsbrief uitgewerkt gemodificeerd naargelang het type wijn: rood, wit of rosé. Personen die meerdere voorkeuren hebben opgegeven krijgen maar één mail. Iemand met een voorkeur voor zowel witte als rode wijn; krijgt één nieuwsbrief waarin informatie over beide voorkeuren is geïntegreerd. Vaak zijn mails erg gestandaardiseerd. Ook al heeft de geadresseerde zijn toestemming ervoor gegeven, een standaardmail behandelt weinig meer dan een promotioneel aanbod.

Wine Services wil van deze gestandaardiseerde manier van communicatie afstappen. Er zijn drie voorkeuren die de consument kan aankruisen. Aangezien men meerdere voorkeuren kan aankruisen, leidt dit tot maximaal negen combinatiemogelijkheden. Overeenkomstig zal de Wine Services negen verschillende versies van de mail opmaken en versturen.

Veel mails en permission marketing acties komen in de praktijk neer op een promotioneel aanbod. De wijnhandelaars waarbij maandelijks een mail wordt gestuurd met wijnen in promotie zijn dan ook legio.

Wine Services heeft zich als missie gesteld de consument te begeleiden in zijn aankoopproces van wijnen.

Wine Services zal de persoonlijke wijnleverancier van de consument worden. Om die reden krijgt de maandelijkse nieuwsbrief een meer inhoudelijke en educatieve invulling. De nieuwsbrief moet 'iets' te vertellen hebben. Deze communicatietool heet dan ook nieuwsbrief en niet commerciële mailing. De inhoudelijke en educatieve inhoud kan op verschillende wijzen worden ingevuld: serveertips, informatie rond wijnen in het algemeen, bereidingen met wijn enzovoort.

Uiteraard is en blijft Wine Services een commercieel bedrijf, maar in plaats van een push, wordt een pull strategie gehanteerd. Een mail sturen met maandelijkse promotie is overduidelijk een push strategie. Meer informatie geven en via content de geadresseerde aanspreken en zin geven om wijn te laten ontdekken, maakt eerder onderdeel uit van een pull strategie. De nieuwsbrief geeft dus informatie met een link naar de website waar de wijn kan besteld worden.

De maandelijkse nieuwsbrief is een instrument tot doorgedreven benadering van prospecten en nieuwe klanten. Voor bestaande klanten kan de maandelijkse nieuwsbrief interessant zijn omdat ze leuke informatie krijgen die vaak gerelateerd is aan wijnen die zij reeds uitgeprobeerd hebben. Als de klantenrelatie al meer uitgebouwd is, wordt one to one marketing belangrijker. Vanuit de opgebouwde klantenrelatie kent Wine Services de bestaande voorkeuren van de klant en kan men de klant uitnodigen voor individuele wijndegustaties. Wine Services kan het degustatie gamma afstemmen op de voorkeuren en historisch koopgedrag van de klant en op die manier de kans op verkoop vergroten. Tegelijk biedt een dergelijke wijndegustatie de mogelijkheid de klant verder te begeleiden naar nieuwe smaken en upselling.

### Aanzet tot vragen

- Op welke basis segmenteert Wine Services het cliënteel?
- Hoe komt Wine Services tot een gepersonaliseerde aanpak?
- Hoe vangt Wine Services verandering in het smakenpallet op?
- Omschrijf hoe Wine Services zich differentieert ten opzichte van supermarkten op basis van dienstverlening?
- Op welke wijze bevordert Wine Services de loyaliteit van zijn klanten?

Auteur en student van ACE GroepT te Leuven: Bart Bollen

Onder supervisie en bewerking van: Bert Put  
Docent ACE GroepT te Leuven  
Consultant