

Coöperatie en Marketing: Twee geloven op één kussen?

Is het inderdaad zo dat coöperatie en marketing "strange bedfellows" zijn die niet bij elkaar passen? In dit artikel zal het tegendeel worden betoogd en worden aangetoond dat ook een coöperatie als de Rabobank met vrucht gebruik kan maken van de denkwijzen en methoden van marketing. Sterker nog, in deze voor de bankwereld zo turbulente tijd, gekenmerkt door nieuwe concurrentie en nieuwe technologieën, is een marketingbenadering essentieel om te overleven.



De Rabobank heeft een wat ongemakkelijke relatie met marketing. Enerzijds is de marketingdiscipline nauw verwant geraakt met het bankbedrijf van de Rabobank. Rabobank is bijvoorbeeld al enige jaren de grootste adverteerder onder de Nederlandse banken. Ze geeft meer uit aan mediareclame dan de "commerciële" grootbanken, zoals ABN-AMRO en ING. Maar, zoals onlangs in dit blad werd vermeld, vanuit diezelfde Rabobankorganisatie worden soms kritische geluiden vernomen over de rol van marketing, omdat marketing minder goed zou passen bij het coöperatieve karakter van de bank (zie Bank & Bestuurder, september 1998).

Wanneer we om ons heen kijken, dan kunnen we vaststellen dat in andere sectoren de coöperatievorm als zodanig geen belemmering hoeft te zijn voor succesvolle merken en ondernemingen. Bekende merken zoals Friesche Vlag, Appelsientje, Aviko, Friki en Mona zijn alle van coöperatieve huize en dit geldt ook voor bedrijven zoals OPG en Centraal Beheer. De stelling dat coöperatie en marketing niet kunnen samengaan, is dus in zijn algemeenheid niet houdbaar. Voordat we ingaan op de vraag

of marketing en coöperatief bankieren kunnen samengaan, kijken we eerst preciezer naar de aard van marketing en de ontwikkelingen die daarin de laatste decennia hebben plaatsgehad.

Ontwikkelingen in marketing

Marketing is aan het begin van deze eeuw begonnen als een vakgebied dat zich richtte op de vermarkting van landbouwproducten en voedingsmiddelen. Ze deelt dus haar agrarische wortels met de Rabobank. Marketing als brede managementdiscipline kwam op na de Tweede Wereldoorlog. Het uitgangspunt van marketing is dat de klant centraal staat en dat zijn wensen en behoeften het uitgangspunt vormen voor de bepaling van het aanbod door de organisatie. Tot 1970 ging het hierbij voornamelijk om uitwisseling van goederen tegen geld, met als primair doel de winstmaximalisatie van de organisatie. Daarna werd het begrip uitwisseling – "exchange" – tussen organisatie en klanten uitgebreid tot immateriële zaken. Tevens werd duidelijk dat marketing ook betekenis heeft voor organisaties met andere doelstellingen dan winst en voor organisaties die andere zaken aanbieden

dan producten (bijvoorbeeld diensten, goede doelen of ideeën). Op dit moment zien we dat marketing wordt toegepast in vrijwel alle bedrijfstakken: consumentenproducten, industriële producten en diensten (inclusief professionele diensverlening). En marketing wordt toegepast in winstgerichte zowel als not-for-profit organisaties. Onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, musea, charitatieve instellingen – bij voorbeeld de Hartstichting – en ideële organisaties – zoals Greenpeace – maken gebruik van de marketingbenadering. Marketing heeft dus een aanzienlijke ontwikkeling doorgemaakt en het denken over marketing is inmiddels het stadium van de “Verborgene Verleiders” (Vance Packard 1957) ruimschoots voorbij.

Marketing bij banken

Banken en verzekeringsmaatschappijen waren overigens betrekkelijke laatkomers in marketing. Bankiers regelden als “heren van stand” de zaken liever onder elkaar, dan dat ze in de markt een felle onderlinge strijd aangingen om de klant. En klanten wisselden weinig van bank, ten dele omdat de omschakelkosten, zoals het wijzigen van rekeningnummers voor vaste betalingen, te hoog waren. Bovendien waren de tarieven vaak weinig doorzichtig en daardoor moeilijk te vergelijken. Door de toenemende concurrentie – waarbij het Eurogebied steeds meer als één markt gaat functioneren –, nieuwe technologische mogelijkheden en een toegenomen aandacht van de mededingingsautoriteiten voor de bancaire bedrijfstak gaat dit alles drastisch veranderen. Banken zullen steeds meer vanuit een marketingperspectief gaan opereren, zich

de wensen en voorkeuren van consumenten, voor het evalueren van de relaties met klanten, voor het definiëren van het productaanbod, voor de verdeling van resources over marketing instrumenten, voor het kiezen van de markten waar de organisatie actief wil zijn en voor de positionering van de eigen organisatie ten opzichte van concurrenten.

Noodzaak van een klant-gecentreerde cultuur

De Deloitte and Touche Consulting Group voerde begin 1999 een onderzoek uit naar de toekomst van Retail Financial Services onder 133 senior executives in 17 verschillende landen. Geconcludeerd wordt dat nieuwe concurrenten, zoals credit card maatschappijen en software-bedrijven, maar ook nieuwe technologieën veranderingen in de financiële retailsector teweeg zullen brengen met een snelheid die enige jaren geleden nog ondenkbaar was. De belangrijkste aanbevelingen die het rapport geeft om tot de winnaars te behoren zijn: Ken je klant en Creëer een klant-gecentreerde cultuur. Banken, die historisch vooral langs de lijnen van producten en processen zijn georganiseerd, zullen moeten veranderen in organisaties die hun handelen vanuit de klanten aansturen. Ook de informatiesystemen, die op dit moment veelal per product zijn opgezet, zullen klant-gecentreerd moeten worden. Anders krijgen “nieuwe concurrenten” (bijvoorbeeld via Internet werkende beleggingsmaatschappijen), die niet worden gehinderd door bestaande “legacy” systemen, de kans om weg te lopen met de meest interessante klanten van de traditionele banken.

Coöperatieve signatuur als Kerncompetentie

Alle Nederlandse banken zullen in de komende tijd deze strijd om de markt gaan voeren. De Rabobank heeft hierbij potentieel een sterk onderscheidend voordeel, namelijk dat deze bank een coöperatie is. Als het goed is, maakt dat in klantencontacten een significant verschil. Klanten moeten merken dat het bij de Rabobank, meer dan bij de concurrenten, te doen is om het creëren van waarde voor de klant. Dit zal er toe leiden dat klanten vaker voor de Rabobank (blijven) kiezen. In de afgelopen periode is veel tijd besteed aan het voeren van de interne discussie over het coöperatieve karakter van de Rabobank. De uitdaging is nu om deze coöperatieve attitude om te zetten in een kerncompetentie richting de markt. Coöperatie en marketing zijn dan geen tegenpolen. Integendeel, ze versterken elkaar. ●

Berend Wierenga

Prof.dr.ir. B. Wierenga is hoogleraar marketing aan de Erasmus Universiteit en schreef deze bijdrage naar aanleiding van zijn lezing tijdens een symposium georganiseerd door de Rabobank Groningen op 15 december 1998.

Prof. Wierenga is tevens Kerndocent Marketing aan het RSM-Rabobank Executive MBA Programma van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

afvragen op welke klanten ze zich zullen richten, met welke producten en diensten en op welke wijze ze een blijvend concurrentievoordeel kunnen realiseren ten opzichte van de andere aanbieders in de markt.

Klantwaarde als marketing doelstelling

De coöperatieve Rabobank heeft het creëren van klantwaarde gekozen als leidend beginsel voor haar handelen. Een klant-gedreven aanpak is erop gericht de waarde van de bank voor de klant zo groot mogelijk te maken. De klant zal de bank kiezen die voor hem de grootste klantwaarde heeft. Maximalisering van klantwaarde is een marketingdoelstelling par excellence. Voor het realiseren van deze doelstelling is marketing nodig. De marketingwetenschap levert methoden aan om inzicht te krijgen in