

# 4 NU EN HET MKB

## 4.1 Inleiding

Zelfstandige winkeliers hebben slechts beperkte mogelijkheden om zich goed te profileren ten opzichte van concurrerende winkeliers en grootwinkelbedrijven. De marktpositie van de kleine detaillist staat al jaren onder druk. Scherpe concurrentie leidt meer en meer tot verlies van klanten aan grote landelijke ketens en tot daling van de omzet. MKB-ers kunnen slechts in beperkte mate reclame maken voor de eigen winkel, en mogelijkheden tot klantenbinding, bijvoorbeeld door middel van voordeelacties of (buurt)klantenkaarten, zijn eveneens beperkt.

Op milieugebied komen veel regels op MKB-ers af, die vaak geld kosten, maar meestal niet zichtbaar zijn voor het publiek. Daarnaast is voor de verbreding van het assortiment met duurzamere producten gespecialiseerde kennis vereist, die zelfs bij groothandels slechts in zeer beperkte mate aanwezig is.

Het wegtrekken van winkeliers uit winkelstraten, bijvoorbeeld als gevolg van het wegblijven van consumenten, de veranderende bevolkingssamenstelling in de buurt en de niet meer op te brengen huur, maakt het leven er voor de blijvers niet makkelijker op. In de betere winkelstraten rukken de filialen van landelijke ketens op, in andere straten is de opmars van de belwinkels of snackbars niet te stuiten.

Winkeliers zouden kortom gebaat zijn bij meer mogelijkheden om hun huidige klanten beter te kennen en beter aan zich te binden, maar ook om potentiële klanten te identificeren en met gerichte marketinginstrumenten te

benaderen. NU-spaarpas biedt deze mogelijkheden, tegen zeer geringe kosten.

## 4.2 Verkoopargumenten

### Trouwere klanten

Met NU-spaarpas worden klanten van deelnemende winkels beloofd met leuke cadeaus voor de aankoop van producten. Daardoor komen die klanten vaker en meer kopen. De spaarpas helpt zo mee om de latente consumentenvraag aan te boren. Hoe meer producten klanten kopen, hoe groter de omzet en winst per klant. Daarboven geldt dat groene producten vaak een hogere prijs en vergelijkbare marge hebben, zodat er na aftrek van de kosten een hogere brutowinst overblijft.



### Directe inkomsten

Winkeliers kunnen gratis passen uitgeven. Zij ontvangen hiervoor een tegemoetkoming van € 1 per geworven pashouder. Zoals verwacht geven de winkeliers de passen aan eigen vaste klanten. De loyaliteit wordt op deze manier structureel versterkt.

### Nieuwe klanten

Rond de winkels, in de wijken en door heel Rotterdam is campagne voor NU-spaarpas gevoerd. Bij die groot-schalige promotie staan ook de deelnemende winkeliers regelmatig in de schijnwerpers. Bureau NU-spaarpas voorziet de winkels van promotiemateriaal, zoals posters, folders en een websitevermelding. De pashouders worden via NU-magazine geïnformeerd over het duurzame assortiment van de winkels. Dit kan nieuwe klanten opleveren omdat de beloning geïnteresseerden naar de winkels lokt. Daarnaast zijn er de zogenaamde actiebonnen. Zo'n bon biedt bonuspunten voor specifieke producten. Deze bonnen worden per e-mail of post naar de deelnemers verstuurd.

## **Marketinginformatie**

Bureau NU-spaarpas kan analyses maken van het klantenbestand, zodat winkels hun assortiment beter kunnen afstemmen op hun klanten. De kleine retailer heeft zo de mogelijkheid om via NU-spaarpas actief consumenten te benaderen. Op basis van de database weet NU-spaarpas welke pashouder wanneer en waar heeft gekocht. Op basis van deze informatie kan NU-spaarpas gepersonaliseerde acties uitzetten. Bijvoorbeeld aan alle pashouders in een bepaald gebied die niet bij een bepaalde winkel kopen. De aanbieding stimuleert de consument om bij die specifieke winkel binnen te lopen. Als de aankoop bevalt, is de kans groter dat de klant terugkeert. Bureau NU-spaarpas benadert de pashouders altijd zelf, via de eigen media; de winkelier krijgt nooit de beschikking over persoonsgebonden gegevens.

## **Goedkope promotiemogelijkheden**

Voor veel winkeliers vormen de goedkope en ruime advertentiemogelijkheden een belangrijke reden om mee te doen. MKB-ers staan zelden voor zo weinig geld zo'n gevarieerd en geavanceerd arsenaal aan communicatiekanalen ter beschikking. Alle zakelijk deelnemers staan permanent vermeld op de NU-spaarpaswebsite en in het Spaar- en Verzilverboekje. Daarnaast biedt NU-spaarpas winkeliers de mogelijkheid om in het magazine te adverteren. Ook is het in dit systeem mogelijk om mailings aan speciale groepen te verzorgen, waarvan uit de database blijkt dat ze voor de betreffende winkelier interessant zijn, zoals mensen uit de buurt.

## **Een goede uitstraling**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) staat sterk in de belangstelling, al zijn vooral grote ondernemingen hier actief mee bezig. Voor MKB-ers is het moeilijk om MVO vorm te geven, terwijl de wens om meer maatschappelijk verantwoord te werken vaak wel aanwezig is. NU-spaarpas biedt een eenvoudig en haalbaar handelings-

perspectief voor kleine en middelgrote winkels om MVO in het bedrijf te incorporeren, vooral door het promoten van mens- en milieuvriendelijke producten en het bijdragen aan buurtinitiatieven. De voordelen zijn duidelijk: meer afzet in het duurzame assortiment, een positief imago en een hogere klantentevredenheid. Voor de gangbare zakelijk deelnemers is NU-spaarpas in veel gevallen een eye-opener en een eerste stap op de MVO-weg.

#### **Zelfbehoud**

NU-spaarpas is mede gebaseerd op het succes van de zogeheten 'customer loyalty systemen', die normaal alleen bereikbaar zijn voor grotere ketens. NU-spaarpas richt zich echter nadrukkelijk ook op MKB-winkels. Zo draagt het spaarsysteem bij aan de zelfstandigheid van deze winkels.

## **4.3 Strategische keuzes in het demonstratieproject**

#### **Deelnamecriteria**

Bij de start van het NU-spaarprogramma in mei 2002 mochten punten uitsluitend worden verstrekt op expliciet duurzame producten en diensten. Hoewel de definitie daarvan ruim was, was voor veel winkels het aantal producten uit het assortiment dat in aanmerking kwam klein. Bovendien werd een strikte scheiding van puntenverstrekkers en -verzilveraars gehanteerd.

De marktintroductie van een programma als NU-spaarpas heeft onvermijdelijk een opstart-probleem, namelijk het zo snel mogelijk bereiken van een kritische massa van zowel pashouders als zakelijk deelnemers. Voor huishoudens is de pas interessanter naarmate men in meer winkels punten kan sparen en naarmate er meer leuke verzilveropties zijn. En hoe meer pashouders er zijn, des te aantrekkelij-

ker is het voor winkels om deel te nemen. Hoe groter het systeem is en hoe meer bekendheid het geniet, hoe eenvoudiger de werving.

De eerste maanden na introductie bleef het aantal deelnemende winkels ver achter bij de doelstelling, en het perspectief op snelle toename was niet gunstig. Bovendien bleef het aantal te sparen punten per winkelbezoek laag omdat de meeste winkels (met uitzondering van groene winkels) maar enkele kwalificerende producten hadden. Winkeliers betwijfelden daardoor het loyalty-verhogend vermogen van NU-spaarpas en pashouders hadden onvoldoende mogelijkheden om te sparen.

Daarom werd in oktober 2002 een aantal wijzigingen in het spaarprogramma doorgevoerd om het programma aantrekkelijker te maken voor winkeliers en spaarders:

- Deelnemende winkeliers geven een vast aantal punten (meestal één punt per euro) op al hun 'grijze' producten.
- Daarnaast geven de winkels vier maal zoveel punten op 'groene' producten, meestal vier punten per euro.
- Bovendien kunnen ze desgewenst ook één of meer verzilverartikelen aanbieden. Het betreft hierbij voorbeeldproducten ('green specials'), die duurzaam zijn en passen bij het assortiment van de betreffende winkel. De verzilverde punten worden verrekend met de uitgegeven punten.

Het programma werd daarmee zowel aantrekkelijker voor winkels als voor consumenten, terwijl de prikkel om meer duurzame producten te (ver)kopen bleef bestaan.

### **Personeel**

Tegelijk werd het salesteam versterkt met drie ervaren verkopers die, hoewel ze affiniteit hebben met duurzaam consumeren, dit niet uitstralen. Zij zijn daardoor uitstekende gesprekspartners voor 'mainstream' MKB-ers. De werving van zakelijk deelnemers is daarna aanzienlijk effectiever geworden.



### **Wijkactie**

In mei 2003 hebben de winkels van de Peppelweg, een winkelstraat in het noorden van Rotterdam, nauw samen gewerkt met NU-spaarpas in de organisatie van enkele buurtacties. Door gerichte zichtbaarheid in de buurt (straatteams, advertenties, etc) werd NU-spaarpas ingezet als buurtinstrument: bewoners en winkeliers staan samen voor een leefbare wijk en geven daar samen vorm aan. Een belangrijk signaal hierbij was dat winkeliers aangaven dat de lokaal uitgegeven NU-spaarpunten lokaal moeten kunnen worden verzilverd.

### **Kosten**

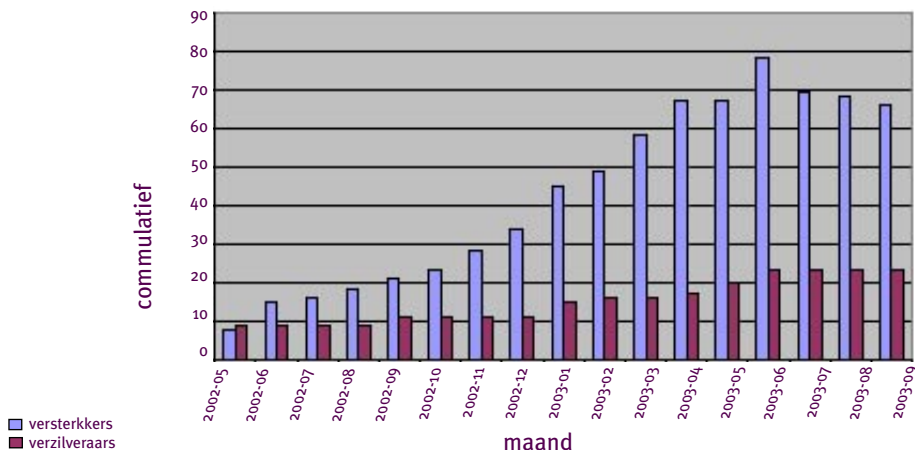
Puntenverstreckende winkels geven meestal 1 tot 4 procent van het aankoopbedrag terug aan pashouders in de vorm van NU-punten. Verzilverende winkels bieden producten tegen NU-punten aan met kortingspercentages van gemiddeld 30 procent. Dat kan alleen als ze effectief van hun restcapaciteit gebruik kunnen maken (lage marginale kosten), zoals het geval is bij stoelen in de bioscoop in de daluren of artikelen die niet voldoende snel lopen. Het kan ook door met speciale aanbiedingen ('green specials') te werken, waarop een hoge marge zit.

## **4.4 Resultaten en aanbevelingen**

### **Aantal deelnemende winkels**

De groei in aantal winkels kwam vanaf oktober 2002 goed op gang. In juni 2003 werd de 100ste zakelijk deelnemer verwelkomd. In de volgende grafiek is dit goed te zien.

## AANTAL DEELNEMENDE WINKELS



Vanaf juli 2003 is een afname zichtbaar. Deze werd veroorzaakt door de aankondiging van het mogelijk beëindigen van het spaarprogramma per 1 oktober en vanwege het feit dat in juli de werving van zakelijk deelnemers is stopgezet.

Onder de puntenverstrekende bedrijven bevinden zich onder andere fietswinkels, natuurvoedingszaken, koffie- en theewinkels, bakkerijen, interieurwinkels, bloemisten, kledingreparateurs en scharrelslagers. Onder de verzilveraars bevinden zich onder andere een kunsttuleen, een aantal musea en een zwembad.

### Zichtbaarheid deelnemende winkels en duurzame producten

De aan NU-spaarpas deelnemende winkels zijn herkenbaar aan een sticker op de deur en aan toonmateriaal in de winkel. Uit gesprekken met winkeliers komt naar voren dat de zichtbaarheid in en rond de winkels verder kan worden opgevoerd met bijvoorbeeld posters, deurmatten en vlaggen, en dat ook de duurzame producten beter herkenbaar



kunnen worden gemaakt, met NU-stickertjes op de producten en kaartjes op de schappen.

### **Assortimentsverschuiving**

Winkeliers zijn door NU-spaarpas aan het denken gezet over haalbare en winstgevende aanpassingen van het assortiment. De kennis van en attitude tegenover duurzame producten is zeker ten goede veranderd. Feitelijke aanpassingen hebben echter nog niet veel plaatsgevonden. Dit vergt waarschijnlijk een veel intensievere advisering en begeleiding door het NU-accountteam. Dit team gaf echter om te beginnen de prioriteit aan het vergroten van het aantal deelnemende winkeliers in zo kort mogelijk tijd, en had daar de handen meer dan vol aan.

---

## ***Geen goed gedrag zonder eigenbelang***

***door Marleen Janssen Groesbeek***

*Ondernemers zijn niet te vertrouwen als het gaat om het waarborgen van het algemeen belang, tenzij ze gebonden zijn aan regels of als datgene wat er van hen verwacht wordt ook bijdraagt aan hun eigenbelang. Voor mij is het de crux van hoe we maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten benaderen. Een eeuwenoude crux. De Schotse filosoof en vader van de economische wetenschappen, Adam Smith, ontvouwde hem al in de achttiende eeuw. Bedrijven zijn geen charitatieve instellingen. Zij moeten winst maken om hun continuïteit te kunnen waarborgen. En dat is zeker maatschappelijk verantwoord. Zonder bedrijven geen banen en geen producten waarnaar we vragen. Als we van ondernemingen goed gedrag willen dan moeten we adequate wetgeving daarvoor maken. Of, en dat werkt vaak beter, slecht gedrag moet financiële consequenties hebben. Dat kan via een directe afrekening van gemaakte schade, via de omweg van reputatie en de beurskoers, of*

*middels het duurder maken van bankleningen voor niet-duurzame activiteiten. Hogere kosten gaat ten koste van de winst.*

*Nog steeds is het vaak gemakkelijker om winst te maken op een maatschappelijk onverantwoorde manier. Nationale overheden zijn gevoelig voor de lobby van bedrijven om bepaalde kosten af te wentelen op de samenleving als geheel. Het jongste voorbeeld is (weer) de Amerikaanse regering die bedrijven meer ruimte (dus lagere kosten) willen geven om de lucht te vervuilen. En wat is er gemakkelijker dan in een ontwikkelingsland dat wanhopig buitenlandse investeringen wil aantrekken, een fabriek neer te zetten die het niet zo nauw neemt met veiligheidseisen, waar werknemers meer dan twaalf uur per dag werken?*

*Gelukkig zijn meer en meer ondernemers en managers overtuigd van het belang van mens en milieu op de kwaliteit van hun winst en de continuïteit. Sommige zijn daar zelf langzaam (in honderd jaar) achtergekomen, anderen hebben het kwaadschiks ondervonden. Door snelle communicatiemiddelen en internationale maatschappelijke organisaties is het niet meer zo eenvoudig om kinderen en volwassenen onder mensonterende omstandigheden aan het werk te hebben. Daarnaast hebben ook de werknemers zelf een grote invloed gehad op het sociale gezicht van hun onderneming.*

*Met de hittegolf van de zomer van 2003 in het achterhoofd en de versoepeling van het milieubeleid in de Verenigde Staten moet na de grote aandacht voor de sociale kant (mensen-, werknemersrechten, kinderarbeid) weer de aandacht terug naar het milieu. Misschien moeten we beginnen met het 'sue-en' van de regering-Bush en een aantal Amerikaanse bedrijven voor het broeikas-effect.*

***Marleen Janssen Groesbeek is publiciste en redacteur van Het Financieel Dagblad***

---

