

4 Het voelt ergens wat ongemakkelijk: bedrijven die profiteren van inertie en complexiteit bij klanten. Is dat geen risico?

“Dat is een terechte vraag. Als belegger kijk ik naar de voorspelbaarheid van kasstromen. Bij klanten die ontevreden zijn, maar niet makkelijk weg kunnen bij hun leverancier, zullen de kasstromen vroeg of laat toch gaan afnemen. Daarnaast zullen ze niet snel ook andere producten kopen van dezelfde leverancier. Als belegger wil je dan ook een bedrijf dat klanten heeft die tevreden zijn. Dit zorgt er niet alleen voor dat die klanten lang blijven, ze kopen bovendien vaak ook andere producten. Fanatieke Apple-gebruikers hebben bijvoorbeeld niet alleen een iPhone, maar vaak nog veel meer producten van Apple. In het ideale geval wil je dat klanten zo tevreden zijn dat ze niet doorhebben dat ze niet weg kunnen.”

5 In welke sectoren vind je deze frictie bij klanten?

“Die zie je vooral in sectoren waar bedrijven aan andere bedrijven leveren. Dus *business-to-business*, niet de consumentenmarkt (*business-to-consumer*). Denk aan software, medische technologie en de halfgeleiderindustrie. In die sectoren raken diensten vaak diep geïntegreerd in processen. Een overstap betekent dan risico op fouten, verlies van data of productiviteitsverlies.

ERP-systemen zijn een klassiek voorbeeld. Maar er is meer. Microsoft zorgt met Excel, Teams en SharePoint voor eenzelfde *lock-in*. Bij Adobe, dat ontwerpsoftware levert, is het de vaardigheid van de gebruiker die voor binding zorgt. Mensen zijn gewend aan de software. Als je overstapt, verlies je tijd en efficiëntie. En dat wil niemand.

Ook in de industrie zie je stevige frictie. TransDigm levert kritieke onderdelen aan de



FOTOGRAFIE: ©ALEX PHOTO STOCK / SHUTTERSTOCK.COM

luchtvaartsector. Die vervang je niet zomaar. En dan heb je nog ASML. Zonder hun machines kun je geen chips maken. Dat is pure afhankelijkheid. Zulke bedrijven bieden voorspelbaarheid, en dat maakt ze interessant.”

6 Waarom is het moeilijker om in de consumentenmarkt overstapdrempels te creëren?

“Veel consumentenbedrijven, denk aan Unilever, hebben geen directe relatie met hun klant. Ze verkopen via supermarkten of andere tussenkanalen en weten vaak niet wie hun koper is. Daardoor ontbreekt inzicht in gedrag – en zonder klantdata is het lastig om binding op te bouwen.

Consumenten zijn bovendien impulsiever en gevoeliger voor prijs dan bedrijven. Ze reageren op aanbiedingen en nieuwig-

‘ZONDER DE MACHINES VAN ASML KUN JE GEEN CHIPS MAKEN. DAT IS PURE AFHANKELIJKHEID. ZULKE BEDRIJVEN BIEDEN VOORSPELBAARHEID, EN DAT MAAKT ZE INTERESSANT’

heid. Een klant van HelloFresh komt vaak binnen via een kortingsactie, maar zegt net zo makkelijk weer op. De overstap is eenvoudig en er is weinig wat klanten tegenhoudt.

Bij bedrijven als Netflix of Spotify zijn de drempels wel iets hoger, maar nog altijd beperkt. Ze kennen hun klant beter en bouwen enige binding op via algoritmes. Ze weten wat je leuk vindt en stemmen hun aanbevelingen daarop af. Maar zolang de content niet exclusief is en alternatieven gemakkelijk beschikbaar zijn, blijft de drempel laag. Dat blijkt ook uit de cijfers: Netflix verliest ieder jaar zo’n 30 procent van het klantenbestand. Veel gebruikers wisselen geregeld van streamingplatform. Dat is geen kenmerk van een sterke klantrelatie.”