



MARKETING 2.020

Janny Hoekstra en Peter Leeftang

STRATEGIE

Door de technologische en digitale revoluties maken we ongekend snelle veranderingen mee. Daar komt nu de coronacrisis, met al haar maatschappelijke en economische gevolgen, nog eens bovenop. De marketingfunctie moet daarom in een constante staat van paraatheid zijn. In dit artikel richten wij ons op de technologische en digitale revolutie. In een apart artikel besteden wij beknopt aandacht aan de gevolgen van de coronacrisis.

Als belangrijkste aanjagers van de veranderingen waarmee wij worden geconfronteerd, onderscheiden wij enerzijds de ontwikkelingen op het terrein van ICT – de opkomst van het Internet of Things, robots en chatbots, en de beschikbaarheid van nieuwe (communicatie)kanalen en van (individuele) klantdata en big data – en anderzijds ontwikkelingen op het terrein van het consumentengedrag. Wat dit laatste betreft sluiten wij aan bij een aantal megatrends die zijn signaleerd door Euromonitor International (2019), en die daar worden geduid als ‘connected consumers’, ‘healthy living’, ‘ethical living’, ‘shopping reinvented’, en ‘experience more’. Daarbij blijft aandacht voor duurzaamheid een wezenlijke randvoorwaarde.

Deze ontwikkelingen bieden marketing nieuwe mogelijkheden, zowel voor strategische beslissingen op terreinen als segmentatie en selectie, als ook voor de inzet van de marketinginstrumenten. De ontwikkelingen dagen de marketingfunctie evenwel ook uit: de marketingfunctie is het aan zichzelf (én aan de afnemers/consumenten) verplicht om vaardigheden te ontwikkelen waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt

van de bestaande én de voorziene mogelijkheden om waarde te leveren aan de afnemers, en dat te doen met respect voor de betrokken partijen, de samenleving en de natuur.

VERANDERINGEN IN DE OMGEVING

Welke ontwikkelingen zijn het meest markant en wat mogen we op afzienbare termijn in dit verband verwachten? Zonder te pretenderen volledig te zijn, resumeren wij belangrijke trends die voor het marketingmanagement relevant zijn.

ICT

Het staat buiten kijf dat veranderingen op het terrein van informatie- en communicatietechnologie een ingrijpende invloed hebben op onze leefwereld. Wij onderscheiden in dit verband het Internet of Things; robots en chatbots; communicatiekanalen; en data en data-analyse. Daarbij spelen Artificial Intelligence (AI) en Augmented Reality (AR) ook een rol.

Internet of Things

De term 'Internet of Things' wordt gebruikt voor apparaten die onderling online communiceren. Voorbeelden zijn: slimme energiemeters waarmee meterstanden automatisch op afstand kunnen worden afgelezen en die gebruikadviezen genereren, printers die automatisch inkt bestellen als de voorraad een bepaald minimum heeft bereikt, en (in de nabije toekomst) koelkasten die bestellingen plaatsen en auto's die een betalingsopdracht geven voor hun eigen verzekering. Apparaten zijn niet langer alleen fysieke objecten; ze worden ook een onderdeel van informatie- en communicatietechnologie (Taylor e.a., 2018).

Data die door dergelijke apparaten worden gegenereerd, kunnen informatie geven over gebruikspatronen, over de plek waar het apparaat wordt gebruikt, indien ze zijn gekoppeld aan geo-demografische gegevens ook over het socio-economische profiel van de gebruikers, en dragen daarmee bij aan big data.

Robots en chatbots

Een 'robot' is een programmeerbare machine die zelfstandig een complexe serie taken kan uitvoeren. Robots worden al geruime tijd gebruikt in de productie van goederen, maar inmiddels worden ze ook met succes ingezet in de dienstverlening. Dat kan plaatsvinden achter de schermen, zoals bij robots die (delen van) medische operaties uitvoeren zonder dat de patiënt er iets van merkt. Maar robots leveren ook diensten in direct contact met de mens, en in dat geval spreken wij van sociale robots. Mende e.a. (2019) geven een overzicht van de toepassingen van robots. Zo wordt in hotels en restaurants het opnemen van bestellingen en het serveren van maaltijden wel door robots verzorgd, en begroeten zij gasten in winkelcentra. Een beroemd voorbeeld is 'Pepper', die in 2014 werd uitgebracht. Hij is uitgerust met AI, beschikt over software voor gezichtsherkenning en kan menselijke gevoelens detecteren en met gasten interacteren. Pepper kan een biertje serveren, maar ook aanbevelingen doen voor een alternatieve eet- en drinkplek als de gast ontevreden is.

Voor robots die dienst doen als geautomatiseerde gesprekspartner wordt de term 'chatbot' gehanteerd. Pepper is daar een voorbeeld van, maar ook 'voice assistants' als Alexa, Google Assistant en Siri. Chatbots herkennen de bedoeling van de gesprekspartner, voeren een gesprek in een natuurlijke taal via beeld of geluid, en reageren op basis van data en regels. Het zijn lerende systemen die op basis van hun ervaringen kennis ontwikkelen en hun communicatievaardigheden uitbreiden.

Communicatie- en distributiekanaalen

Tot het laatste decennium van de vorige eeuw vond commerciële communicatie plaats door middel van eenrichtingsverkeer: de aanbieder communiceerde naar de consument en die werd niet geacht terug te communiceren. Sinds de opkomst van direct marketing veranderde dat in tweeweg-interactie: de consument werd uitgenodigd om te reageren op direct mail, telemarketing en dergelijke. Het initiatief voor de interactie lag nog steeds voornamelijk bij de aanbieder. Met de opkomst van internet en in het verlengde daarvan de ontwikkeling van de social media, nu zo'n vijftien jaar geleden, is de interactie tussen aanbieder en consument evenwel ingrijpend veranderd. Consumenten benutten nu de mogelijkheid om op eigen initiatief met vele anderen met en over merken te communiceren, zoals op fora, in (brand) communities en op social media. Dit wordt aangeduid met het begrip 'customer engagement' (meer daarover verderop in dit artikel). Van de Nederlanders van 15 jaar en ouder is 96 procent actief op social media, en zij brengen er gemiddeld 98 minuten per dag door.¹

Augmented reality (AR) biedt aanbieders nieuwe communicatiemogelijkheden door digitaal (bijvoorbeeld op een smartphone of op een tv) een extra laag informatie over de fysieke werkelijkheid heen te leggen. Een voorbeeld van AR is de buitenspellijn die tijdens een tv-uitzending van een voetbalwedstrijd wordt getoond.

De opkomst van direct marketing en van internet hebben verder gezorgd voor een snelle ontwikkeling

DE CONSUMENT KOOPT TEGENWOORDIG NIET ZOZEER EEN PRODUCT MAAR ZOEKT EEN OPLOSSING VOOR EEN PROBLEEM

van webwinkels. Volgens het CBS is het aantal daarvan in Nederland tussen 2014 en 2020 verdubbeld tot een kleine 50.000 winkels die uitsluitend online leveren. Daarnaast zouden er nog een kleine 100.000 webwinkels zijn die naast hun webshop ook een fysieke winkel hebben.²

Data en data-analyse

Het startpunt voor marketingbeslissingen is kennis over de klant. In de afgelopen decennia werd die kennis voornamelijk ontwikkeld door middel van marktonderzoek: aan de hand van informatie uit dat onderzoek werden groepen van afnemers (consumenten) beschreven in termen van gemiddelden. Kennis van de individuele klant had een onderneming meestal niet, en een marktgerichte onderneming (die de markt indeelt in segmenten) had die ook niet nodig. De groei in de bestedingen aan marktonderzoek is inmiddels beperkt (4 procent op wereldniveau). Ad hoc research neemt toe (nu 37 procent) ten koste van panelonderzoeken (nu 32 procent). Verder zien we een groei in het gebruik van experimenten en het genereren van ‘wetmatigheden’ (generalisaties) ten aanzien van hoe ‘marketing werkt’.

Door de ontwikkeling van internet en de opkomst van social media is de beschikbaarheid van individuele consumenten- en klantgegevens enorm toegenomen. Bestedingen aan ‘social media monitoring’ en ‘online analytics’ vertonen nu dan ook de grootste groei.³ Er zijn tal van nieuwe databronnen, waaronder het Internet of Things, dat data biedt die laten zien hoe producten daadwerkelijk worden gebruikt door consumenten. Die nieuwe databronnen leveren zowel gestructureerde data op (zoals aankopen online) als minder gestructureerde data, zoals merkerelateerde uitingen van consumenten op social media. De veelheid en variëteit aan data resulteert in complexe datasets die worden aangeduid met de term ‘big data’. Omdat bestaande analysetechnieken ontoereikend waren om dergelijke complexe data te verwerken en analyseren, zijn er nieuwe analysetechnieken ontwikkeld, zoals ‘text mining’, ‘machine learning’ en ‘supervised learning’ (Kübler e.a., 2017). ‘Machine learning’-technieken zijn computeralgoritmen die zelfstandig leren van eerdere input en

daarmee zichzelf verbeteren. Chatbots zijn hiermee uitgerust, en machine learning wordt bijvoorbeeld ook toegepast in zelfrijdende auto’s en bij het diagnosticeren van voorraden.

Aandacht voor dataprivacy

Het sterk toegenomen volume aan individuele consumentengegevens dat wordt gegenereerd via bijvoorbeeld social media heeft geleid tot een grotere zorg om en aandacht voor dataprivacy. Hierbij gaat het om de mate waarin consumenten zich bewust zijn van de data die over hen worden verzameld, opgeslagen en gebruikt, alsmede om de mate waarin zij dat kunnen beïnvloeden. Vooral digitale dataprivacy wordt gezien als een belangrijk aandachtspunt van dit decennium.⁴ Het *Marketer’s Toolkit 2020*-onderzoek van WARC laat zien dat 88 procent van de ondervraagden aangeeft dat digitale privacy in 2020 steeds belangrijker zal worden.⁵

De regelgeving op het terrein van dataprivacy is recentelijk aangescherpt: sinds mei 2018 is de Europese General Data Protection Regulation (GDPR) van kracht. In Nederland is deze regelgeving omgezet in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het doel ervan is om persoonlijke data te beschermen en misbruik ervan te voorkomen, onder andere door consumenten het recht van inzage te geven in hun persoonlijke gegevens, alsmede het ‘recht om vergeten te worden’, ofwel het recht om te eisen dat hun gegevens worden gewist als die niet langer nodig zijn voor het doel waarvoor zij werden verzameld.

Consumentengedrag

De tijd dat we konden spreken van ‘de’ consument ligt al geruime tijd achter ons. Waar het vroeger mogelijk was om op tamelijk eenduidige wijze een verband te leggen tussen achtergrondkenmerken en (consumenten)gedrag, is dat al lang niet meer het geval. Het aanbod van goederen en diensten is flink toegenomen, en de variatie in koop- en gebruiksgedrag is enorm gestegen, niet alleen tussen consumenten onderling maar ook voor consumenten afzonderlijk. Vroeger was het ondenkbaar dat een consument die een maatpak had laten aanmeten bij een exclusieve herenmodezaak op weg naar huis even de HEMA in dook om sokken te

kopen en een warme worst te eten. Tegenwoordig is dit een denkbaar gedragspatroon.

De ontwikkelingen op het terrein van ICT hebben ervoor gezorgd dat digitale technologieën en AI steeds meer deel zijn gaan uitmaken van het dagelijks leven. Euromonitor International (2019) spreekt van de hedendaagse consumenten als ‘connected consumers’, die gebruikmaken van onder andere computers, smartphones, tablets, navigatie-apparatuur, voice-assistants en andere audio-apparatuur, teneinde in het digitale domein te interacteren en van alles te ervaren.

Door de ontwikkeling van internet en social media is het communicatiegedrag van consumenten ingrijpend veranderd en hebben we nu te maken met ‘customer engagement’: gedragingen van consumenten, afgezien van aankoopgedrag, in relatie tot een merk of organisatie. Een voorbeeld hiervan is ‘word of mouth’, ofwel het ventileren van een mening over (een ervaring met) een merk of organisatie. Wanneer dit gedrag zich afspeelt op internet of social media is er sprake van ‘one-to-many communicatie’. Dan kan datzelfde ‘word of mouth’ een enorm bereik krijgen en daarmee van invloed zijn op meningen van andere consumenten, loyaliteit, en vertrouwen. Customer engagement kan dan ook de waarde van het merk beïnvloeden, zowel positief als negatief. Andere voorbeelden van customer engagement zijn: het helpen van anderen in fora, viral marketing (het verspreiden van merkgerelateerde uitingen van de aanbieder), en co-creatie.

Customer engagement impliceert dat klanten, behalve dat zij financiële waarde genereren als gevolg van transacties (customer lifetime value, of CLV) ook op andere manieren waarde creëren. Zo is er onder meer ‘customer influencer value’: de waarde die de klant genereert als gevolg van zijn/haar ‘word of mouth’, bijvoorbeeld in de vorm van online reviews, en waarmee nieuwe klanten kunnen worden agetrokken (of juist worden afgeschrikt). Een klant creëert ook ‘customer knowledge value’: de waarde die ontstaat als de klant zijn/haar kennis deelt met de organisatie, bijvoorbeeld in het kader van co-creatie.

Co-creatie-activiteiten kunnen worden geïnitieerd door de aanbieder; voorbeelden zijn Lay’s, dat met zijn ‘Do us a Flavor’-campagne consumenten uitnodigt om met ideeën te komen voor nieuwe smaken chips, en Lego, dat consumenten de mogelijkheid geeft voorstellen te doen voor nieuwe ontwerpen. Maar co-creatie kan ook uitgaan van de klant zelf, al was het maar doordat die klant zich, bijvoorbeeld, bij het customer contact center van een onderneming beklagt over de ervaren kwaliteit van een product of dienst. Customer engagement kan de merkwaarde vergroten en servicekosten verminderen, en het biedt nieuwe mogelijkheden om met klanten te communiceren. Maar het kan ook merkwaarde vernietigen, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van negatieve ‘word of mouth’ (Verhoef e.a., 2013).

Als laatste ontwikkeling in het gedrag van de klant noemen wij de aandacht voor duurzaamheid en gezondheid, gestuurd vanuit morele waarden die steeds meer deel gaan uitmaken van het dagelijks leven. Zo ziet Euromonitor International (2019) dat 28 procent van de consumenten zich goed voelt bij het kopen van producten die ecologische of ethische verantwoordelijkheid uitdragen. Aandacht voor duurzaamheid uit zich onder meer in de opkomst van de deeleconomie (‘sharing economy’), waarbij steeds meer consumenten allerlei producten – auto’s, kleding, vrijetijdsproducten, speelgoed – gemeenschappelijk bezitten en gebruiken (zie Eckhardt e.a., 2019). Door gebruik te maken van platforms wordt het delen van goederen en diensten sterk gefaciliteerd. De Sire-campagne ‘Waardeer het. Repareer het.’ moest consumenten ervan bewust maken om de

wegwerpeconomie een halt toe te roepen. Een ander voorbeeld is Vinted: een Europees platform waar particulieren tweedehandskleding aanbieden. In de aandacht voor gezondheid laten consumenten zich bij het doen van dagelijkse boodschappen ondersteunen door apps, zodat ze niet te veel uitgeven aan (onnodig) voedsel en/of helpen om voedselverspilling tegen te gaan. De app ‘Too Good to Go’, bijvoorbeeld, biedt een platform aan lokale ondernemers voor het laten afhalen van overtollig eten.⁶

HET DIENSTENELEMENT IN HET AANBOD WORDT STEEDS GROTER

Klantbeleving (customer experience)

Vooraf bij de Millennium-generatie (de 'Millennials') verschuift de voorkeur in het consumentengedrag van bezit naar beleving (Euromonitor International, 2019). Het 'State of the Connected Customer'-rapport uit 2019 laat zien dat 84 procent van de achttuizend onderzochte consumenten aangeeft dat hun ervaringen net zo belangrijk zijn als de samenstelling van de producten en diensten die een aanbieder levert. Bovendien zegt 66 procent bereid te zijn meer te betalen voor een geweldige ervaring.⁷

De uiteindelijke klantbeleving wordt gevormd door de gehele klantreis ('customer journey'): vanaf het eerste contact met het merk tot en met het gebruik van het product of de dienst en de nazorg (de 'after sales service'). Klantreizen kunnen sterk verschillen tussen klanten. Het eerste contact kan op vele manieren ontstaan, bijvoorbeeld via een advertentie of door een aankoop (bij impulsaankopen kan dat het geval zijn), of door 'word of mouth'. Alle contactmomenten ('touchpoints') maken deel uit van de klantreis; dat geldt zowel voor de directe interacties (zoals contact met een customer contact center, aankoop, gebruik, 'after sales service') als voor de indirecte contacten (bijvoorbeeld de vindbaarheid van informatie op internet, reviews op fora, en 'word of mouth' op social media). De klantbeleving wordt dus niet alleen beïnvloed door het fysieke product, maar ook door service-elementen. Fysieke producten zelf transformeren bovendien steeds meer naar diensten door bijvoorbeeld de ontwikkelingen op het terrein van het Internet of Things. Daarbij komt het groeiende bewustzijn bij marketeers dat consumenten geen 'producten' kopen, maar oplossingen zoeken voor problemen. De waarde wordt dan gecreëerd in het gebruik, en wordt daardoor mede bepaald door de context. Koffie die thuis wordt gedronken, vervult een andere waarde dan koffie onderweg. Voor koffie onderweg heeft een consument dan ook meer geld over – en als de context het San Marco-plein in Venetië is, héél veel meer geld. Daar wordt dus de waarde gecreëerd: in het gebruik van het product.

MET DE PLACE APP
VAN IKEA KAN EEN
MEUBELSTUK VIRTUEEL
IN DE EIGEN WONING
WORDEN GEPLAATST
OM TE BEKIJKEN
OF HET PAST EN
AANSPREKT

De kwaliteit van de klantbeleving wordt een leidende indicator van toekomstig succes.⁸ Het is aan marketing om vast te stellen welke kritieke episoden in de klantreis beslissend zijn voor de klantbeleving, en om vervolgens de klantbeleving te optimaliseren. Daar zit nu de grote uitdaging. Wij werken dit in het onderstaande verder uit.

CONSEQUENTIES VOOR HET MARKETINGMANAGEMENT

In het tweede deel van dit artikel geven we een beknopt overzicht van de wijze waarop de bovenstaande ontwikkelingen marketing beïnvloeden. Daarbij kunnen we beperkingen en mogelijkheden waarnemen.

Doelstellingen

Door de beschreven veranderingen in ICT en consumentengedrag dringt allengs het besef door dat de sleutel voor marketingsucces ligt in klantgerichtheid, waarbij de kennis omtrent de individuele klant het uitgangspunt is voor de marketingbeslissingen (Hoekstra e.a., 1999). Steeds meer bedrijven bieden een klantenkaart aan en/

of ontwikkelen een webshop waarmee zij klantgegevens kunnen verzamelen die inzicht geven in individueel consumentengedrag. Wanneer deze gegevens ook transacties omvatten, bieden zij de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de financiële waarde van individuele klanten ('customer lifetime value', of CLV) en is het vergroten van de CLV een belangrijke doelstelling. Omdat het verder ook duidelijk wordt dat customer engagement een direct effect heeft op het bedrijfsresultaat (Kumar & Pansari, 2016), is ook het creëren van (positieve) customer engagement ('word of mouth', co-creatie) voor veel ondernemingen een belangrijke doelstelling.

Een besef dat bij ondernemingen ook doordringt, is dat investeringen in nieuwe producten, nieuwe kanalen, reclame enzovoort een positief effect hebben op

de waarde van de onderneming. Ook dalen hierdoor de fluctuaties in de waarde van de onderneming (de zogeheten risicofactor). Het aankondigen van innovaties van zowel goederen als diensten heeft daarbij de grootste invloed op risico en rendement (Dotzel & Shankar, 2019).

Alhoewel het in het afgelopen decennium enige tijd populair is geweest om kortstondig te manoeuvreren met marketingmiddelen ('agile marketing') is er nu een roep om meer strategisch en consistent denken en handelen in marketing.⁹ Dit uit zich onder meer in hernieuwde aandacht voor het investeren in merken, dit in plaats van wat wel 'brand hacking' of 'growth hacking' wordt genoemd: het (tijdelijk) binnenhalen van nieuwe klanten met minimale middelen.

In het afgelopen decennium was het steeds meer gebruikelijk om met marketing een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving (tegenwoordig aangeduid met de term 'purpose marketing'). Deze doelstelling lijkt in de laatste jaren wat te zijn weggeëbd. Een uitzondering hierop was Unilever,¹⁰ en recentelijk ook Amazon met de aankondiging tien miljard dollar te zullen inzetten voor het milieu om de vervuiling te compenseren die wordt veroorzaakt door bestelauto's die hun producten rondbrengen. In het corona-tijdperk zien we bedrijven weer een actievere maatschappelijke rol spelen. Authenticiteit is hierbij van belang, in het verlengde van de door Euromonitor (2019) gesignaleerde trend naar 'ethical living'.

Belangrijke KPI's om het succes van marketinginspanningen te meten zijn:

- Mate van klantbinding (loyaliteit)
- Genereren van potentiële klanten ('leads')
- Klantwaarde (CLV)
- Hoeveelheid en aard van de 'word of mouth'
- Merkbekendheid, en
- Klanttevredenheid.¹¹

Marktaandeel als KPI is sterk op de achtergrond geraakt. De relatie van marktaandeel met tal van andere KPI's is laag.

Segmentatie en doelgroepselectie

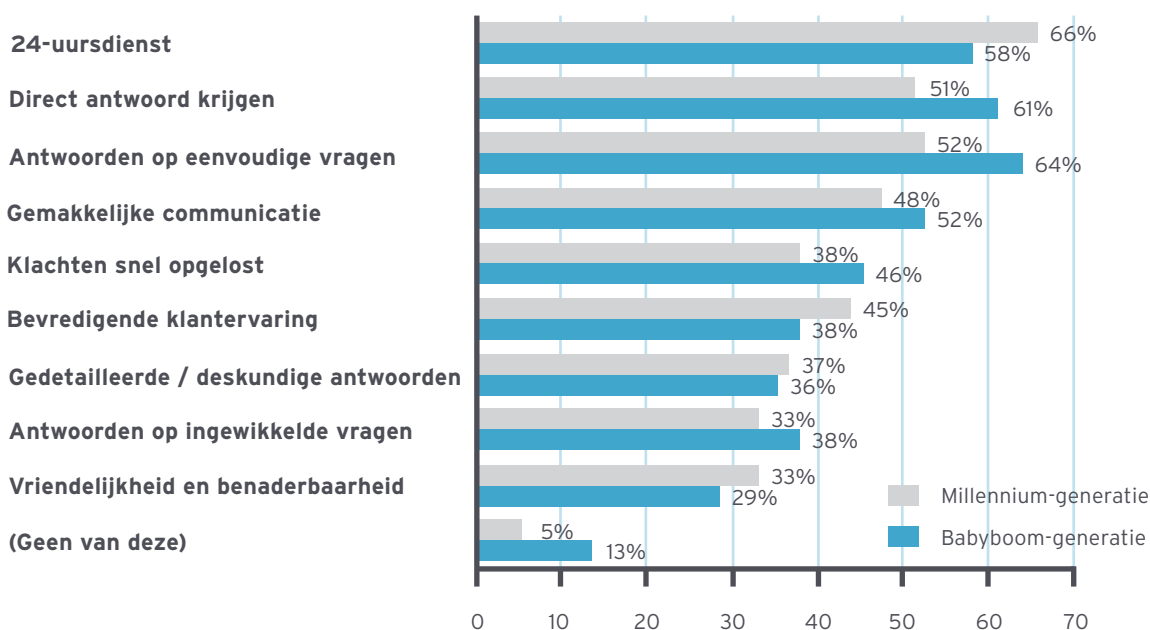
Door de grotere variatie in koop- en gebruiksgedrag is het lastiger om op de klassieke wijze segmenten af te bakenen, namelijk op basis van een eenduidig verband tussen achtergrondvariabelen en koopgedrag. Om segmenten te bepalen, heeft men feitelijk informatie nodig over het gedrag zelf. Deze vorm van segmentatie, 'post hoc segmentatie', is in de loop der tijd eenvoudiger geworden doordat steeds meer bedrijven beschikken over individuele klantgegevens die bijvoorbeeld worden verzameld via webshops en loyaliteitsprogramma's. Zo ontwikkelde de HEMA een loyaliteitsprogramma dat in drie jaar tijd meer dan vier miljoen leden genereerde en waarmee de omzet op individueel klantniveau kan worden vastgesteld.

De ontwikkeling van verfijnde, op AI gebaseerde segmentatiestrategieën maakt het mogelijk om, met behulp van individuele klantdata, op maat in te spelen op de wensen van afnemers. Online doelgroepselectie kan plaatsvinden met behulp van social media (dynamische creatie van gepersonaliseerde advertenties, zie onder Communicatie) of in de vorm van 'online display advertising', adverteren met behulp van zoekmachines, enz.¹² Met name in B2C-activiteiten van ondernemingen die diensten leveren staat AI centraal. Ook is men in staat om met behulp van bijvoorbeeld Google Analytics de inzet van vertegenwoordigers beter te

alloceren aan (potentiële) klanten en in de tijd. Met behulp van geautomatiseerde tekstanalyse (Berger e.a., 2020) kan men bepalen welke delen van bijvoorbeeld e-mails door klanten worden gelezen, waarna men gerichte mails kan componeren en verzenden. Nadat er reacties volgen kan de aanbieder een scherp gespecificeerd aanbod doen en vervolgens besluiten om de potentiële klant te laten bezoeken. Dit laatste gebeurt vooral in B2B-marketing. Het belang van AI is zo groot dat recentelijk enkele ondernemingen (KLM, NS, Ahold-Delhaize, ING en Philips) samenwerken om haast te maken met AI.¹³

DE HEDENDAAGSE MARKETING OOGT TE FRAGMENTARISCH, TE 'MODE'-GEVOELIG EN TE WEINIG FUNDAMENTEEL

FIGUUR 1. POTENTIËLE VOORDELEN VAN CHATBOTS - DE 'MILLENNIUM'-GENERATIE VERGELEKEN MET DE 'BABYBOOM'-GENERATIE



Bron: State of Chatbots Report 2018, USA.

Klantinterface

Er zijn drie redenen voor het groeiende belang van de klantinterface:

- Bedrijven hebben meer directe klantinteractie (mens-mens, bijvoorbeeld aan de telefoon; mens-machine, bijvoorbeeld via chatbots; machine-machine, bijvoorbeeld als via het Internet of Things een apparaat een signaal afgeeft wanneer er onderhoud moet worden gepleegd).
- Bedrijven realiseren zich meer dat de klantbeleving wordt gecreëerd in de gehele klantreis en niet in afzonderlijke episoden, zoals een telefoongesprek, website-bezoek of aankoopmoment.
- Het service-element in het 'totale product' neemt toe.

Ervaringen in de klantinterface kunnen kritieke momenten vormen in de klantreis en kunnen leiden tot ongewenste customer engagement. In steeds meer organisaties wordt dan ook uitdrukkelijk geprobeerd

goed om te gaan met klachten. Een mogelijke oplossing is om robots en chatbots in te zetten (Mende e.a., 2019). Belangrijk hierbij is dat de klantervaring niet wordt aangetast, of dat deze zelfs wordt verbeterd.

Chatbots worden in de klantinterface steeds frequenter ingezet in een customer-serviceomgeving. Figuur 1 geeft hiervan de mogelijke voordelen weer. Gartner schatte in 2018 dat in 2020 een kwart van de interacties met betrekking tot klantenservice door chatbots wordt verricht.¹⁴ Chatbots kunnen tot wel dertig procent van de kosten aan klantenservice besparen, en ze kunnen de tijd die nodig is om routinevragen te beantwoorden met tachtig procent verminderen.¹⁵

Onderzoek op dit terrein is nog schaars. Het laat zien dat mensen sociale robots veelal als negatief en bedreigend ervaren wanneer zij teveel op mensen lijken, maar dat dit negatieve effect kleiner is wanneer men de robot geen menselijk gezicht en geen naam geeft (Van Doorn, 2020). Ook blijkt uit experimenten

dat consumenten meer en ongezonder eten bestellen en duurdere en meer statusverhogende dingen kopen wanneer zij te maken hebben met een servicerobot (Mende e.a., 2019). Andere effecten worden gevonden wanneer consumenten zich er niet van bewust zijn dat zij met een robot te maken hebben. Een outbound telefonisch verkoopgesprek door een chatbot is even effectief als een gesprek dat wordt gevoerd door een ervaren verkoper en viermaal effectiever dan een gesprek door een beginnende verkoper. Wanneer evenwel duidelijk wordt gemaakt dat het om een gesprek met een chatbot gaat, daalt het succes in termen van verkoop met bijna tachtig procent (Luo e.a., 2019). Ook hier speelt een negatieve houding ten opzichte van machines een rol.

De verwachting is dat deze effecten zullen veranderen naarmate consumenten meer ervaring krijgen met AI. Onderzoek van Business Insider laat zien dat tachtig procent van de Nederlandse bedrijven tegen het einde van 2020 een chatbot in gebruik wil hebben, niet alleen op hun website maar ook op de sociale netwerken. Veel bedrijven werken al met chatbots via Facebook Messenger, maar ook WhatsApp wordt steeds meer gebruikt als kanaal voor klantenservice.¹⁶

Propositie

Zoals al eerder opgemerkt, is steeds meer duidelijk dat consumenten geen producten kopen maar problemen willen oplossen, en wordt het dienstenelement in het aanbod steeds groter. Als gevolg van die beide ontwikkelingen wordt de vraag van afnemers toenemend beantwoord door een scala van instrumenten die steeds meer onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Alhoewel AI een steeds grotere rol gaat spelen in het pallet van marketingactiviteiten, wordt creativiteit bij het ontwikkelen van nieuwe producten sterk omarmd door de aanbieder.¹⁷ Wel maakt men zich zorgen om de rol die marketing speelt bij innovaties. Die rol is in de loop der tijd gemarginaliseerd.¹⁸ En dit terwijl innovatie zo'n belangrijke indicator voor de waarde van de onderneming is. 'Design' is bij veel innovaties de succesfactor, zo blijkt uit onderzoek van McKinsey.

'DESIGN' IS BIJ VEEL INNOVATIES DE SUCCESFACTOR

De tijd dat het bij 'marketing' vooral ging om 'marketing' is gevolgd door een periode waarin merken minder centraal stonden. Hierop is een reactie gekomen: het bouwen van merken staat in veel ondernemingen nu weer meer centraal. Een belangrijke reden daarvoor is de lawine aan communicatie die consumenten tegenwoordig via allerlei kanalen over zich krijgen uitgestort. Te midden van dat communicatiegeweld wil je als aanbieder met je merk de waarden waar je voor staat (merkauthenticiteit) versterken.

Gegevens die via het Internet of Things beschikbaar komen, bieden nieuwe mogelijkheden om ideeën te genereren voor de productontwikkeling. Zo kan de analyse van gebruikspatronen van aan internet gekoppelde apparaten inzicht geven in de aard en intensiteit van het gebruik van bepaalde functionaliteiten en lei-

den tot productaanpassingen en/of gebruiksadvies. Het Internet of Things kan ook nieuwe diensten voor afnemers mogelijk maken, zoals een waarschuwing wanneer onderhoud nodig is, een aankondiging van verandering of vernieu-

wing, of een individueel gebruiksadvies dat gebaseerd is op analyse van de gebruiksdata van de betreffende klant. Voorbeelden van het Internet of Things in relatie tot bestelprocessen zijn te vinden bij OTTO Ready en Amazon's Dash instant order, waarbij apparaten verbonden zijn met internet en er automatisch een bestelling wordt geplaatst wanneer een voorraad een bepaald minimum heeft bereikt.

Omnichannel

Door steeds meer aanbieders wordt het online-kanaal gebruikt om door middel van een webshop via het directe kanaal het assortiment aan te bieden. Het succes van de verkoop online van producten/diensten kan voor een groot deel worden toegeschreven aan de snelheid waarmee informatie kan worden verkregen over producten, het feit dat producten altijd te krijgen zijn, een ruim assortiment en de snelle en eenvoudige levering.¹⁹ Ondernemingen die zowel offline als online verkopen en daar op tijd mee zijn begonnen, behoren tot de meest succesvolle retailers. Door deze combinatie (en ook door het assortiment, de focus op advies, de

expertise en service, de analyse van klantdata en het gebruik van de daaraan ontleende klantkennis) werd buitensportwinkel Bever in 2018 door Google uitgeroepen tot de beste omnichannel-retailer van Europa. In het afgelopen decennium hebben we een 'shake out' van bekende retailers kunnen waarnemen. Denk aan V&D, Op=Op voordeelshop, Intertoys, Hudson's Bay, Coolcat, Princess, DiDi. De meeste van deze ondernemingen hadden niet of te laat hun online-verkoop georganiseerd op een voor afnemers attractief niveau of werden geconfronteerd met kannibalisatie van offline door online-aankopen.

Winkelstraten trekken steeds minder bezoekers.²⁰ Onder de overlevende retailers bevinden zich veel discounters (Steenkamp & Slood, 2019). De komst van Amazon naar Nederland maakt het, zo verwacht men, nog moeilijker voor retailers om te overleven.²¹ De manoeuvreerruimte van offline-retailers is beperkt. Zo blijkt bijvoorbeeld uit recent onderzoek dat een product in een fysieke winkel wat de consument betreft maximaal twee procent duurder mag zijn dan online. Uitzonderingen zijn dure producten waarvan de aankoop in de ogen van de afnemer riskant is, en goedkope impulsartikelen (Homburg e.a., 2019).

Communicatie

Voor adverteerders is het online-kanaal het belangrijkste communicatiekanaal geworden. In Nederland stegen de uitgaven aan online-advertising in 2018 met acht procent ten opzichte van het voorgaande jaar; het aandeel van online in de totale netto mediabestedingen werd daarmee 42,5 procent (gevolgd door televisie: 18 procent; sponsoring: 14,5 procent; en print: 13 procent).²² Social-mediaplatforms als Facebook bieden adverteerders de mogelijkheid om gepersonaliseerde advertenties te publiceren door middel van dynamische creatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van algoritmen die worden gevoed met het gedrag van de gebruiker op de website, met zijn/haar specifieke interesses, de locatie waar hij/zij zich bevindt, en bijvoorbeeld ook het weer. De bioscoopketen Pathé maakte

daar in 2019 succesvol gebruik van.²³ Ook kunnen op bijvoorbeeld Facebook, Snapchat en LinkedIn via het zogeheten 'audience matching' gebruikers worden geselecteerd met profielen die vergelijkbaar zijn met die van de eigen klanten, waarna aan die gebruikers een commerciële boodschap wordt getoond.²⁴ Dergelijke activiteiten moeten uiteraard voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

Display advertising online biedt uitstekende mogelijkheden om specifieke klantgroepen te bereiken en is bovendien relatief goedkoop. Dit is voor adverteerders momenteel de belangrijkste vorm van reclame. We kunnen hierbij twee varianten onderscheiden: een advertentie die er ook als zodanig uitziet (zoals in *banners*), en advertenties die wat minder op reclame lijken. In het laatste geval hebben we het

dan over 'branded content' en 'native advertising'; deze vorm van reclame is enigszins vergelijkbaar met een advertorial in klassieke media. Doordat dergelijke uitingen goed passen bij de vorm en de functie van het platform waar de uiting verschijnt, worden zij veelal geloofwaardig en betrouwbaar geacht.²⁵ Onderzoek waarin het effect van dergelijke uitingen wordt

vergeleken met het effect van *banners* laat evenwel zien dat de lezer negatiever staat tegenover commerciële boodschappen in de vorm van een redactioneel artikel, en die ook minder geloofwaardig vindt dan *banners* (Harms e.a., 2019).

Een specifieke vorm van online display advertising is de zogeheten Improvised Marketing Intervention (IMI). Dit is een uiting in de social media die naar aanleiding van een externe gebeurtenis (zoals een stroomstoring) in *real time* wordt ontworpen en uitgevoerd. In een recente studie (Borah e.a., 2020) wordt de vraag gesteld in hoeverre mensen IMI's op Twitter delen (lees: tweets doorsturen naar vrienden en bekenden online) nu zij zo vaak worden overvoerd met online-reclameboodschappen ('*ad clutter*'), en of IMI's de waarde van de onderneming beïnvloeden. Deze studie laat zien dat IMI's inderdaad leiden tot het delen van de tweets, en dat door het gebruik van humor en door

DE VERANTWOORDELIJK- HEID VOOR DE GEHELE 'KLANTREIS' MOET OP ÉÉN PLEK IN DE ORGANISATIE WORDEN BELEGD

het onverwachte van de actie dit effect wordt versterkt en bovendien de waarde van de onderneming positief wordt beïnvloed.

Verder wordt 'mobile advertising' een steeds belangrijkere component van digitale reclame. Ook worden steeds meer apps gebruikt voor promoties (tijdelijke aanbiedingen). In onderzoek waarin de effectiviteit van offline- en online-communicatie wordt gemeten, is geconcludeerd dat beide vormen elkaar versterken wanneer ze allebei worden ingezet. Ook wat dit betreft is het dus een kwestie van én...én, net zoals we eerder al zagen bij online- én offlineretailers (De Vries e.a., 2017).

Augmented reality (AR) biedt uitgelezen mogelijkheden om de klantbeleving positief te beïnvloeden. Zo kan met de IKEA Place App een meubelstuk op virtuele wijze in de eigen woning worden geplaatst, zodat op voorhand kan worden beoordeeld of het past en aanspreekt.

Relatief nieuw is het fenomeen 'influencer marketing'. Hierbij worden producten door bekende personen in vlogs op social media aan hun volgers aanbevolen. Dit is een moderne vorm van 'product placement'. Influencers kunnen (in de fysieke wereld) bekende personen zijn met meer dan een miljoen volgers. Maar het kan ook gaan om zogeheten 'nano influencers', die slechts enkele duizenden volgers hebben en vooral lokaal bekend zijn en invloed hebben.²⁶ De populariteit van influencer-marketing lijkt omstreden. Enerzijds suggereren studies dat deze vorm van communiceren op zijn retour is.²⁷ Anderzijds laat onderzoek zien dat bijna de helft van de twaalf- tot vijftienjarigen en meer dan een derde van de acht- tot elfjarigen kijkt naar vloggers of YouTube-influencers.²⁸ Dit lijkt dus bij uitstek het kanaal te zijn om de jongere generaties te bereiken. Overigens kan influencer-marketing ook bij oudere generaties effectief zijn: het Italiaanse glamping-resort Vallicella genereerde via influencers meer dan één miljoen volgers en een kwart van het aantal overnachtingen.²⁹

'Contentmarketing' (blogs, vlogs, website, artikelen, persberichten, nieuwsbrieven, boeken) wordt ten

slotte als een welkome aanvulling gezien om over de producten van de onderneming en de onderneming zelf te communiceren.

MARKETINGVAARDIGHEDEN

Zoals geschetst, hebben de vele en snelle veranderingen in de omgeving waarin ondernemingen opereren belangrijke consequenties voor het marketingmanagement. Om op alle veranderingen te kunnen anticiperen en proactief te kunnen acteren, zullen ondernemingen zogeheten 'adaptieve' vaardigheden moeten ontwikkelen (Day, 2011). Dit impliceert onder meer: open staan voor signalen uit de markt en uit de

organisatie, zelfs als het zwakke signalen zijn; geavanceerde data-analyses maken; zorgen voor een nauwe samenwerking tussen marketing, productontwikkeling en IT; en vooral: durven experimenteren en daarvan leren. Modeketen Zara is daar bijvoorbeeld heel succesvol in. Zara heeft het bedrijfsmodel van de branche een nieuwe invulling gegeven en is in staat om

elke zes weken een nieuwe collectie in de winkels aan te bieden.

Wat kan helpen is dat een CMO (Chief Marketing Officer) deel uitmaakt van de directie/het managementteam en in de organisatie en in bestuursvergaderingen het klantbelang vertegenwoordigt. De klantbeleving centraal stellen impliceert dat de klantreis of -reizen in kaart wordt/worden gebracht, om vervolgens de kritieke episoden in die reis of reizen te bepalen. Het impliceert dat iemand in de organisatie verantwoordelijk moet zijn voor de gehele klantreis; die verantwoordelijkheid moet niet versnipperd zijn over de verschillende episoden in de reis. Het impliceert eveneens dat er sprake moet zijn van onderlinge afstemming en samenwerking tussen de verschillende afdelingen of afdelingen van de organisatie die in direct contact (kunnen) staan met klanten. Onderzoek laat zien dat bijna tachtig procent van de klanten consistentie verwacht wanneer zij met verscheidene afdelingen

DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE 'KLANTREIS' MAG NIET VERSNIPPERD ZIJN OVER DE VERSCHILLENDE EPISODEN IN DE REIS

contact hebben.³⁰ Consistentie kan worden gerealiseerd wanneer iedere medewerker met klantcontact op ieder willekeurig moment de relevante klantgegevens kan raadplegen om zodoende de status van de relatie te vernemen, en dat die klantgegevens een 360°-beeld van de klant weergeven (transacties en interacties). Bijna zestig procent van de klanten uit het zojuist genoemde onderzoek gaf evenwel aan meestal met ‘silo’s’ te maken te hebben, en niet met een homogene organisatie. Andere oplossingen liggen in het aantrekken van specialisten voor alles wat met de relatie AI/marketing en/of marketing en analytics inclusief databeheer te maken heeft, en in het formeren van marketingteams met een specifieke opdracht voor een beperkte periode (Hadida e.a., 2019). Nog belangrijker is dat de marketeers van de toekomst meer kennis hebben van marketing, marktonderzoek, AI en andere bedrijfsfuncties zoals accounting, finance, R&D en HR.³¹ Het beeld dat marketing nu oproept, is dat het te fragmentarisch, te ‘mode’-gevoelig en te weinig fundamenteel is. Met het wijzen op deze tekortkomingen wijzen we tevens op de enorme mogelijkheden die er de komende, uitdagerende, jaren liggen voor dit vakgebied.

ROL VAN MARKETING, NU EN IN DE TOEKOMST

De rol van marketing als afdeling, maar ook de invloed van marketing op belangrijke beslissingen in de organisatie, staat al meer dan een decennium lang onder druk. Verhoef & Leeftang concludeerden in 2009 dat bij veel relevante beslissingen ‘marketing’ een ondergeschikte rol speelt – bijvoorbeeld bij prijsbeslissingen, beslissingen over distributie(partners), en introducties op markten. Ook speelt marketing een beperkte rol bij innovaties. Deze situatie lijkt wat verbeterd te zijn (Feng e.a., 2015). Wil marketing echter weer een rol gaan spelen in de top van ondernemingen, dan zullen marketeers creatiever, innovatiever en meer ‘accountable’ moeten werken. We zien nu dat marketingbudgetten nauwelijks toenemen.³²

Ook kunnen marketeers verbeterstappen zetten in het bepalen van het rendement van het gebruik van social media, mobile apps en het inzetten van marketing analytics. De marketing maakt veel te weinig

gebruik van de inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Zo doende blijft veel kennis over hoe marketing werkt onbenut. Moge dit artikel bijdragen aan een groter inzicht in wat ‘Marketing 2.020’ voor organisaties kan betekenen.

Noten

1. Newcom Research & Consultancy B.V., *Nationale Social Media Onderzoek 2020*, : <https://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-2020>.
2. <https://www.webwinkelsucces.nl/aantal-webshops-nederland-2020/>.
3. *Marketing News*, november-december 2019.
4. *Forbes.com*, 26 november 2019.
5. <https://www.warc.com/Topics/Toolkit.topic>.
6. *Adformatie*, december 2019.
7. <https://www.salesforce.com/blog/2019/06/customer-engagement-trends.html>.
8. Idem.
9. *Adformatie*, Grote Marketing Enquête, november 2019; *Marketing News*, juni-juli 2019).
10. *Adformatie*, , Grote Marketing Enquête, november. 2019).
11. Idem.
12. *Marketing News*, oktober 2015; *Clou*, oktober 2019.
13. *Adformatie*, januari 2020..
14. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19>.
15. <https://www.invespro.com/blog/chatbotcustomer-service>.
16. <https://www.emerce.nl/achtergrond/dit-belangrijkste-social-trends-2020>.
17. *Marketing News*, juni-juli 2019.
18. *Adformatie*, november 2019.
19. *Marketing News*, september 2019.
20. Onderzoek Retail Management Consultants, <https://fashionunited.nl/nieuws/retail/winkelstraten-in-2019-minder-druk-zaterdag-wint-weer-populariteit/2020010744502>.
21. *Adformatie*, december 2019.
22. Nielsen, 2019: <https://www.nielsen.com/nl/nl/press-releases/2019/largest-increase-in-net-media-spending-in-five-years-2018/>.
23. <https://www.emerce.nl/achtergrond/dit-belangrijkste-social-trends-2020>.
24. Idem.
25. *Marketing Tribune*, 4 februari 2020, p. 16-17.
26. *Ofcom* (2020). Children and parents: media use and attitudes report 2019: <https://www.ofcom.org.uk/research-and-data/media-literacy-research/childrens/children-and-parents-media-use-and-attitudes-report-2019>

27. Clou, december 2019; Adformatie, november 2019.
28. Ofcom, 2020.
29. *MarketingTribune*, 4 februari 2020.
30. <https://www.salesforce.com/blog/2019/06/customer-engagement-trends.html>.
31. *Marketing News*, juni-juli, 2019).
32. *Marketing News*, juni-juli 2019; Adformatie, november 2019.

Literatuur

- Berger, J., A. Humphreys, S. Ludwig, W. Moe, O. Netzer & D.A. Schweidel (2020). Uniting the tribes: Using text for marketing insight. *Journal of Marketing*, 84(1), pp. 1-25.
- Borah, A., S. Banerjee, Y-T. Lin, A. Jain & A.B. Eisingerich (2020). Improved marketing interventions. *Journal of Marketing*, 84(2), pp. 69-91.
- Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 183-195.
- Doorn, J. van (2020). *En(i)g? Robots en kunstmatige intelligentie in de dienstverlening*. Inaugurele rede, Rijksuniversiteit Groningen.
- Dotzel T. & V. Shankar (2019). The relative effects of business-to business (vs. business-to-consumer) service innovations on firm value and firm risk : An empirical analysis. *Journal of Marketing*, 83(5), pp. 133-152.
- Eckhardt, G.M., M.B. Houston, B. Jiang, C. Lamberton, A. Rindfleisch & G. Zervas (2019). Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*, 83(5), pp. 5-27.
- Euromonitor International (2019). *2019 megatrends: State of play*.
- Feng, H., N.A. Morgan & L.L. Rego (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), pp.1-20.
- Hadida, A.L., J.B. Heide & S.J. Bell (2019). The temporary marketing organization. *Journal of Marketing*, 83(2), pp. 1-18.
- Harms, B., T.H.A. Bijmolt & J.C. Hoekstra (2019). You don't fool me! Consumer perceptions of digital native advertising and banner advertising. *Journal of Media Business Studies*, 16(4), pp. 275-294.
- Hoekstra, J.C., P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (1999). The customer concept: the basis for a new marketing paradigm. *Journal of Market-Focused Management*, 4, pp. 43-76.
- Homburg C., K. Lauer & A. Vomberg (2019). The multichannel pricing dilemma: Do consumers accept higher offline than online prices? *International Journal of Research in Marketing*, 36(4), pp. 597-612.
- Kübler, R.V., J.E. Wieringa & K.H. Pauwels (2017). Machine learning and big data. In: Leeflang, P.S.H., J.E. Wieringa, T.H.A. Bijmolt & K.H. Pauwels (red.), *Advanced methods for modeling markets*, hoofdstuk 19. Springer, Cham, Switzerland.
- Kumar, V. & A. Pansari (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 497-514.
- Luo, X., S. Tong, Z. Fang & Z. Qu (2019). Frontiers: Machines vs humans:

- The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. *Marketing Science*, 38(6), pp 937-947.
- Mende, M., M.L. Scott, J. van Doorn, D. Grewal & I. Shanks (2019). Service robots rising: How humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of Marketing Research*, 56(4), pp. 535-556.
- Steenkamp, J.B.E.M. & L. Sloot (2019). *Retail disruptors*. Kogan Page, London, UK.
- Taylor, M., D. Reilly & C. Wren (2018). Internet of things support for marketing activities. *Journal of Strategic Marketing*, 28(2), pp. 149-160.
- Verhoef, P.C., S.F.M. Beekers & J. van Doorn (2013). Understand the perils of co-creation. *Harvard Business Review*, 91(9), pp. 28-28.
- Verhoef, P.C. & P.S.H. Leeflang (2009). Understanding marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), pp. 14-37.
- Vries, L. de, S. Gensler & P.S.H. Leeflang (2017). Effects of traditional advertising and social messages on brandbuilding metrics and customer acquisition. *Journal of Marketing*, 81(5), pp. 1-15.

Over de auteurs

J.C. Hoekstra is universitair hoofddocent Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. P.S.H. Leeflang is emeritus Frank M. Bass honorair hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, honorair hoogleraar Marketing en Marktonderzoek aan Aston Business School en lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW).

