



NAAR EEN MERK-WAARDIGE KLANTBELEVING

KAREL JAN ALSEM, STEPHAN VAN SLOOTEN

19

Zowel in de marketingtheorie als in de praktijk is er veel aandacht voor zowel klantbeleving als voor merkbeleving. Vreemd genoeg is er onvoldoende afstemming tussen beide. Zo houden experiencespecialisten en accountmanagers zich niet bezig met merkwaarden, en houden brandmanagers en CMO's (Chief Marketing Officers) zich vooral bezig met campagnes en conversie. Zo valt ook waar te nemen dat de sterk toenemende digitale communicatie via apps, websites en standaard platforms als LinkedIn steeds meer eenheidsworst wordt. Gevolg is dat klanten vaak niet een 'merk-waardige' beleving hebben. Het onderscheidend vermogen van merken en daarmee de kans om klantentrouw te realiseren komt hierdoor in gevaar. In dit artikel schetsen we eerst de problemen vanuit de theorie en de praktijk en presenteren dan oplossingen.

Marketing kan worden opgevat als cultuur, strategie en tactiek oftewel activiteiten (Webster, 2005; Alsem, 2020). De American Marketing Association (AMA) definieert marketing als 'the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.' (Approved

2017). Dit is dus marketing als activiteit. Interessanter en meer principiële van aard is om te kijken naar marketing als cultuur, oftewel het 'marketingparadigma'. Van oudsher staat de klant centraal in marketing. Als je marketing in één woord zou moeten samenvatten is dat 'klantgerichtheid'. Marketing is de enige discipline in een organisatie die gestructureerd van

buiten naar binnen kijkt. In de loop van vele decennia zijn er allerlei uitbreidingen op de kern van marketing voorgesteld, zoals verbreding van het klantbegrip (uitbreiding met diverse stakeholders; Hillebrand e.a. (2018), aandacht voor latente behoeften, aandacht voor relaties en dienstverlening (Vargo, Lusch, 2004), maatschappelijke bijdragen en duurzaamheid ('transformatieve marketing', Kumar, 2018). Maar kern is en blijft de klant. Terecht zou je zeggen.

TEKORTKOMING VAN MARKETINGTHEORIE

Toch zijn er twee tekortkomingen wanneer je uitgaat van de wensen van klanten. De eerste, nogal praktische is dat mensen vaak niet weten wat ze willen. Je moet dus als ondernemer ook zelf initiatief nemen. Denk maar niet dat Steve Jobs marktonderzoek heeft gedaan toen hij in zijn garage apparaten ging ontwikkelen. Dit bezwaar is overigens min of meer opgelost in de marketingtheorie door, zoals net genoemd, te spreken over latente behoeften. Maar er is een meer fundamentele tweede tekortkoming in de kern van marketing. Natuurlijk moet je geweldige klantervaringen creëren, die hoog scoren op tevredenheid en Net Promoter Score, waardoor klanten terugkomen (merktrouw). Maar wat onderbelicht is, is dat jij zelf als ondernemer/organisatie/merk ook je eigen wensen en identiteit hebt. Je zult dus niet altijd klanten letterlijk volgen maar ook je eigen ideeën opdringen. Bovendien heb jij als ondernemer een eigen manier van omgaan met klanten en business doen, vaak verwoord in merkwaarden of kernwaarden.

In de marketingliteratuur is op zich veel aandacht voor merken als onderdeel van marketing als strategie (keuze doelgroep en positionering). Met zijn 'handboek' Strategic Brand Management is Keller (2019) hiervan een exponent. Die aandacht voor merken en dus voor de identiteit van de ondernemer/organisatie zie je echter nauwelijks terug in publicaties over de kern van marketing 'als cultuur'. En die kern is dat marketing zich zowel bezighoudt met de vraagkant van de markt (de klant), als de aanbodkant en dan zeker ook de identiteit van de organisatie. Het doel van

marketing is aldus om de brug te slaan tussen die twee en om daarmee 'merkgerichte ervaringen' te creëren. In 2007 publiceerden Alsem en Kostelijk deze visie in het *European Journal of Marketing* onder de aanduiding 'identity based marketing'. Deze aanduiding is echter verwarrend, want die legt te veel de nadruk op de organisatie. Het is gewoon marketing. Kortom, de kern van marketing is klant en merk (figuur 1).

Kijken we verder naar de literatuur, dan is een toenemende aandacht te zien voor 'experiences'. Lemon en Verhoef (2016) hebben daar een veel geciteerd artikel over geschreven. Het gaat dan om ervaringen voorafgaand, tijdens en na het aankoopproces. Het

FIGUUR 1. DE KERN VAN MARKETING



bewerking van Alsem, Kostelijk, 2007

Nederlandse CMO vergeet in below-the-line activiteiten het merk

onderwerp ‘customer journey’ hangt hier sterk mee samen en kom je steeds meer tegen in opleidingen, cursussen en vooral in de praktijk bij bijna alle grote en middelgrote organisaties.

Aan de merkkant is er veel aandacht geweest voor zaken als merkextensions (Völckner, Sattler, 2006) en merkwaarden. Het beroemde artikel van Jennifer Aaker over merkpersoonlijkheid is een bijna 25 jaar oude klassieker. Ook over *brand relationships* zijn diepgaande artikelen verschenen (bijv. Fournier, 1998). Maar artikelen over het snijvlak van customer experiences en merkwaarden zijn zeldzaam. Een uitzondering is Brakus e.a. (2009) die merkbeleving omschrijven als subjectieve, interne consumentenreacties en gedragsreacties, opgeroepen door merkgerelateerde stimuli zoals verpakking, communicatie, omgevingen en persoonlijke contacten. De auteurs laten zien dat merkbeleving bestaat uit vier dimensies: zintuiglijk, affectief, intellectueel en gedragsmatig. Hun artikel kan gebruikt worden om een keuze te maken voor merkwaarden die daadwerkelijk beleefd kunnen worden.

TEKORTKOMING IN DE PRAKTIJK

Het grote probleem in de praktijk is dat merkwaarden onvoldoende een rol spelen in de customer journey en omgekeerd. Interpolis staat voor glashelder, maar komt dat inderdaad terug in alle communicatiemomenten met klanten? Centraal Beheer heeft met haar ‘Even Apeldoorn bellen’ een van de langstlopende campagnes in Nederland. Maar zien we de impliciete merkwaarden gemakkelijk, positief/sympathiek ook terug in alle dienstverlening? Het vaakst zien we dit probleem in de dienstensector omdat daar per definitie (in toenemende mate ook digitale) klantcontacten een grote rol spelen. In marketingopleidingen krijgen

producten vaak meer aandacht. Terwijl het merendeel van organisaties in Nederland in dienstverlening zit: zeventig procent van het BNP heeft betrekking op diensten. In de dienstensector gaat het, zowel business-to-consumer als business-to-business, vaak om langdurige, ononderbroken relaties (bijvoorbeeld in de pensioensector, en bij banken, verzekeraars, energiebedrijven, telecombedrijven, facilitaire dienstverleners, ICT-dienstverleners, educatieve dienstverleners, administratieve dienstverleners) of om langdurige, regelmatig onderbroken relaties (bijvoorbeeld in de reisbranche, luchtvaartindustrie, overheidsorganisaties, advocatuur en bij medische dienstverleners). In alle gevallen is het van belang om een merkwaardige beleving te realiseren waardoor herkenning ontstaat en op den duur hopelijk merktrouw. Het geldt ook in de zorg: daar spelen keuzes van stakeholders een rol, en kunnen patiëntervaringen veel meer vanuit merkperspectief worden aangestuurd. Maar het geldt evenzeer voor aanbieders van producten. Amstel staat voor vriendschap zien we in de campagnes, maar hoe komt dat terug in de gewenste klantcontacten? Deze problematiek is met de toenemende digitalisering alleen nog maar ernstiger geworden. Dat komt omdat de digitale communicatie plaatsvindt via beperkte media als email en steeds meer via voor iedereen gelijke sociale platforms. En omdat digitale communicatie vaak gaat om vergelijkbare, vaak functionele en transactionele communicatie zoals informatie over nieuwe producten, herinneringen aan evenementen of aanbiedingen, beloningen voor ‘jou als trouwe klant’, correcties naar aanleiding van fouten en ga zo maar door. En dan is het blijkbaar heel moeilijk om daar je eigen merkwaardige look en feel aan te geven. Dat is een groot verschil met communicatie via klassieke media zoals print en TV (‘above-the-line communicatie’) waar een merk veel beter in staat is om daar een onderscheidend gevoel en emotie in te stoppen. De

moderne digitale 'below-the-line communicatie' met bestaande klanten lijkt dus uitwisselbaar en merkloos. Je zou kunnen spreken van 'de nieuwe vergrijzing' of 'digital sameness'. Voorbeelden hiervan zijn ook een aantal luxe kleding- en sieradenmerken zoals Yves Saint Laurent, Burberry en Berluti die steeds meer op elkaar beginnen te lijken in hun digitale communicatie, zelfs in het design van hun eigen merknaam.

Idealiter zouden alle interacties die er tussen de klant en het merk zijn merk-herkenbaar moeten zijn, dus zowel in product, plaats als promotie, en ook in processen en personeel, kortom alle (4, 5 of 6) P's. Een oorzaak lijkt te zijn dat managers die zich met merken respectievelijk met klanten bezighouden vaak ver van elkaar af staan. Aan de ene kant heb je dus merkstrategen die zich bezighouden met merkcommunicatie en campagnes. Aan de andere kant zijn er klantmanagers (of 'customer experience (CX) managers') die verantwoordelijk zijn voor klantcontacten. Deze managers houden zich bezig met het optimaliseren van de customer journey (de klantreis): alle contactmomenten met het merk dienen tot grote tevredenheid van de klant te verlopen. Liefst worden op bepaalde momenten zogeheten '9+ ervaringen' gecreëerd (Veldhoen, Van Slooten, 2010) zodat klanten verrast worden door een beleving die boven verwachting is en dan eerder de neiging hebben het merk aan te bevelen aan anderen (hoge Net Promotor Score). Maar kunnen de merkwaarden niet ook een grotere rol spelen in de gewenste customer journey en daarmee extra onderscheidend vermogen realiseren in alle klantcontacten? Zou er niet een meer merk-waardige beleving moeten en kunnen worden gerealiseerd? Onzes inziens hangt dat af van drie zaken: de keuze van de merkwaarden, de rol van merkwaarden bij

personeelsmanagement/HRM en de organisatie van merk- en klantmanagement. Op elk van deze factoren gaan we nu in.

SOORTEN MERKWAARDEN

Rokeach maakte al in 1973 onderscheid tussen instrumentele waarden en eindwaarden. Zijn instrumentele waarden zijn op te vatten als 'persoonlijkheidskenmerken', zoals ambitieus, vrolijk, beleefd, eerlijk. De eerdergenoemde studie van Aaker (1997) gaat daarover. Eindwaarden zijn zaken die mensen belangrijk vinden in het leven, zoals gelijkheid, vriendschap, geluk, vrede. Een 'merk-waardige' klantbeleving ontstaat als de gekozen persoonlijkheidskenmerken en/of eindwaarden doorlopend gevoeld worden door klanten in hun contact met de aanbieder. Maar niet alle merkwaarden lenen zich makkelijk om zichtbaar en voelbaar te worden door klanten. Persoonlijkheidskenmerken zullen vooral de toonzetting van de communicatie met klanten bepalen. Voor (eind)waarden geldt dat die meer op de inhoud van de communicatie en de merkpositionering zullen slaan, bijvoorbeeld 'een duurzame wereld'. Een groot verschil tussen eindwaarden en persoonlijkheidskenmerken is dat persoonlijkheidskenmerken alleen iets zeggen over de cultuur van het merk, terwijl eindwaarden ook van belang kunnen zijn voor klanten. Kostelijk (2017) stelt dan ook dat waarden een betere voorspeller zijn van iemands behoeften dan persoonlijkheid. In alle gevallen geldt dat het personeel de gekozen waarden zal moeten uitdragen. Mooi voorbeeld is Triodos die ook haar personeelsselectie kijkt naar de waarden die mensen persoonlijk onderschrijven.

De moderne digitale below-the-line communicatie met bestaande klanten lijkt uitwisselbaar en merkloos

Een merk-waardige klantbeleving zal alleen ontstaan als de merkwaarden terugkomen in alle contactmomenten

MERKWAARDEN EN PERSONEEL

Een merk-waardige klantbeleving zal alleen ontstaan als de merkwaarden terugkomen in alle contactmomenten en dus worden uitgedragen door het (contact) personeel en door de communicatie- en contentspecialisten. Dit is het bekende punt van 'internal branding' (Alsem, Kostelijk, 2019): een imago wordt pas gerealiseerd als alle neuzen dezelfde kant op staan en de merkwaarden consistent uitdragen. Hoe krijg je dat voor elkaar? Ten eerste moeten merkwaarden gekozen worden die al goed passen bij de heersende cultuur. Je zult ze dus niet vrij kunnen en moeten kiezen, maar destilleren uit de cultuur en vervolgens expliciet en onderscheidend moeten benoemen. Zo zal de cultuur bij een jonge onderneming als Picnic vermoedelijk te karakteriseren zijn als 'ambitieuze, informeel, innovatief, jong'. Ten tweede zul je personeel moeten aannemen dat goed past in de cultuur en dus de merkwaarden van de onderneming. Om die reden is het raadzaam om merkwaarden zodanig te kiezen dat die gebruikt kunnen worden bij het aannemen van personeel. Ten slotte kunnen merkwaarden ook gebruikt worden in opleidings- en coachingsprogramma's van werknemers. Zo wordt personeel van Jumbo intensief getraind op klantaandacht en serviceverlening en is het dus niet voor niets dat bij de minste of geringste wachtrij voor een kassa onmiddellijk een andere kassa opengaat, zodat 'een van de zeven zekerheden' 'nooit meer dan drie wachtenden bij een kassa' ook altijd wordt gerealiseerd. Ook bij Carglass worden mensen aangenomen die contact met klanten oprecht leuk en zinnig vinden en wordt ervan uitgegaan dat ze de technische skills wel aanleren ('hire for attitude and train for skills'). Al met al is de relatie tussen marketing en HRM dus, juist vanwege de noodzaak om

merk-waardige belevingen te realiseren, heel sterk. Sommige auteurs pleiten daarom zelfs voor het fuseren van de afdelingen marketing en HRM (Glassman, McAfee, 1992).

ORGANISATIE VAN MARKETING

Marketing binnen ondernemingen is vaak georganiseerd volgens een 'brand management'-systeem, waarmee wordt bedoeld dat er een brand manager verantwoordelijk is voor alle (above-the-line) marketingen voor dat merk. Een belangrijke taak is het bewaken van de merkpositionering en dus ook het bewaken van een consistente, merkgedreven communicatie. Deze functie wordt ook merkstrateeg genoemd; 'strategie' heeft dan betrekking op 'positionering'. Bij ondernemingen met meerdere merken, zoals fabrikanten van levensmiddelen, zullen er dus verschillende brand managers zijn. Bij veel dienstenaanbieders is er maar één merk en is er dus maar één merkstrateeg.

Een heel andere vorm van organisatie van marketing is volgens de boekjes het klantmanagement-systeem: een systeem met een manager die verantwoordelijk is voor een klant of groep klanten. Denk aan een accountmanager bij Unilever die verantwoordelijk is voor de klant van Jumbo, of een manager die bij de Rabobank verantwoordelijk is voor de particuliere klanten of juist de business-to-business klanten. Een voordeel van een vorm van klantmanagement is dat er dus aan die klant of klanten gedacht wordt. Een risico bij het brandmanagementsysteem is namelijk dat de klant uit het oog verloren raakt of dat merkstrategen te ver van de klant af staan. Nu zit er aan het klantma-

Het doel van marketing is om merkgerichte ervaringen te creëren die aansluiten bij (latente) klantbehoeften

nagementsysteem ook een risico. Namelijk dat de manager zich alleen bezighoudt met sales, lees: het zoveel mogelijk verdienen aan de klant(en). Dat een klantmanager een omzetdoel heeft lijkt vrij logisch. Maar dat leidt niet vanzelf tot een optimale klantbeleving. Veel van de huidige klantinteractie, ook digitaal, is gefocust op conversie en niet op service. Idealiter behartigt de klantmanager de belangen van de klant in de organisatie. Daarmee wordt de klant als het ware bijna letterlijk de organisatie binnengehaald. Steeds meer organisaties hanteren in dit kader de brede definitie van klantwaarde: niet meer alleen 'de waarde van de klant voor onze organisatie' (in termen van omzet en winstbijdrage), maar 'de waarde die wij als organisatie kunnen toevoegen aan de context, het leven of de reis van de klant, met als gevolg dat de klantrelatie wordt verstevigd en dat de omzet- en winstdoelstellingen zelf beter behaald worden'. Meer recentelijk zie je bedrijven overigens ook maatschappelijke doelen betrekken in het kader van hun purpose.

De meest optimale wijze van organiseren is een combinatie van merk- en klantmanagement (Alsem,

2020): een structuur waarbij op het snijvlak van merk en klantgroepen, de merkstrateeg en de klantmanager elkaars activiteiten op elkaar afstemmen. Anders gezegd: de merk- en CX-professional zouden schouder-aan-schouder aan de slag moeten.

CONCLUSIES

Zowel in de marketingtheorie als in de marketing-praktijk staan merk en klant niet dicht genoeg bij elkaar. Daardoor loopt het onderscheidend vermogen van 'jou als merk' gevaar. Het realiseren van klantrelaties wordt daarmee bemoeilijkt. Figuur 2 geeft weer wat de ideale situatie zou moeten zijn: de uitwerking van alle P's dient op het snijvlak te liggen van zowel het merk als de klant.

Om je als organisatie écht te onderscheiden kun je niet alleen blindvaren op (inspelen op) klantbehoeften en moet het merk – inderdaad – merkbaar aanwezig zijn in alle interacties. Een goed voorbeeld is Coolblue dat met de slogan 'alles voor een glim-

FIGUUR 2. NAAR EEN MERK-WAARDIGE KLANTBELEVING



lach' bijna letterlijk de persoonlijkheidskenmerken 'vrolijkheid' en 'blijheid' kiest en die blijheid in alle communicatie en processen probeert terug te laten komen. Het personeel wordt ook getraind om klanten tevreden te maken en te houden.

In de praktijk kan de afstand tussen merk en klant worden verminderd langs drie lijnen. Ten eerste zou bij de keuze van merkwaarden beter moeten worden gekeken of die relevant zijn voor klanten en of ze zichtbaar kunnen worden gemaakt in alle communicatie en processen. Ten tweede is een scherpere afstemming tussen marketing en HRM nodig om merkwaarden een rol te laten spelen bij het aanname- en coachingsbeleid. Ten slotte zouden klantmanagers en merkstrategen directer en vaker hun werkzaamheden moeten afstemmen. Wat daarbij kan helpen is als in de coaching van personeel klantbehoeften en merkwaarden worden vertaald in 'gidsende principes' die het personeel leiden in alle fasen in de klantreis. Stel dat bij een reisorganisatie vrijheid een kernwaarde is, hoe kan de organisatie dan in alle fasen van de customer journey dat gevoel van vrijheid realiseren? Pas dan ontstaan klantervaringen die zowel 'on brand' als 'on need' zijn waardoor je als merk in staat bent werkelijke klantentrouw te realiseren.

De auteurs danken Wilfred Achthoven (Altuition) en de redactie van HMR voor hun nuttige suggesties bij de totstandkoming van dit artikel.

Literatuur

- Aaker, J. (1997). Dimensions of Measuring Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, (August 1997), p. 347-356.
- Alsem, K.J., Kostelijk, E.J. (2007). Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 42, 907-914
- Alsem, K.J. (2020). *Strategische Marketingplanning*. Groningen: Noordhoff, 8e editie.
- Alsem, K.J., Kostelijk, E.J. (2019). *Merkpositionering*. Groningen: Noordhoff.
- Brakus, J.J., B.H. Schmitt, & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 52-68.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing

Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 343-73.

Glassman, M., McAfee, B. (1992). Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35 (May-June 1992), p. 52-59.

Hillebrand, B., Driessen, P.H. & Koll, O. (2018). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 411-428

Keller, K.L. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New Jersey: Prentice Hall, 5th ed.

Kostelijk, E.J. (2017). *The Value Compass: The influence of values on consumer behaviour*. Oxford: Routledge.

Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82, 1-12.

Lemon, K., Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.

Rokeach, M.J. (1973). In O. Bearden, R.G. Netemeyer, & M.F. Mobley (Red.) (1993), *Handbook of Marketing Scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research* (p. 83). California: Sage Publications.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Veldhoen, B., Slooten, S. van. (2010). *De 9+-organisatie: van marketshare naar mindshare*. Culemborg: Van Duuren Management.

Völckner, F., Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70, 18-34.

Webster, F.E. (2005). Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy and Organizational Culture. *Journal of Marketing*, 69, 4-6.

--

Karel Jan Alsem is lector Marketing aan de Hanzehogeschool Groningen en docent Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is auteur van het standaardwerk *Strategische Marketingplanning* en mede-auteur van *Merkpositionering* en adviseur op het vlak van zorgmarketing.

Stephan van Slooten is partner bij Altuition, een in Nederland leidend customer & employee experience managementbureau. Hij is onder meer co-auteur van de managementboekbestsellers *De 9+ organisatie; van marketshare naar mindshare* en *Klanthelden® in de 9+ organisatie; excelleren in emotionele klantbeleving*. Daarnaast spreekt hij regelmatig op seminars en geeft hij les aan diverse opleidingsinstituten.