



We leven in een era of customer engagement

tekst **Wout Maas**
 fotografie **Jean-Pierre Jans**

De belangrijkste ontwikkeling binnen de marketing is ontegenzeggelijk de digitalisering. De taak voor de marketeer bestaat er dan ook uit om alle stappen binnen de customer journey te monitoren via een *service blueprint* en deze te optimaliseren. En big data zullen van de 'bewierokingsfase' naar de 'teleurstellingsfase' gaan, zo stelt hoogleraar marketing **Peter Verhoef** (42).

De consument maakt in toenemende mate gebruik van wearable devices, die steeds vaker aan elkaar gekoppeld zijn. Hij begeeft zich op een veelvoud aan (online)

Extra P's zoals personeel, proces en physical evidence en A's zoals ambassadeurschap, aandacht en actie zijn volgens een aantal deskundigen nieuwe elementen binnen de marketingmix. Bent u het daarmee eens, en zo ja, verandert marketing hierdoor wezenlijk?

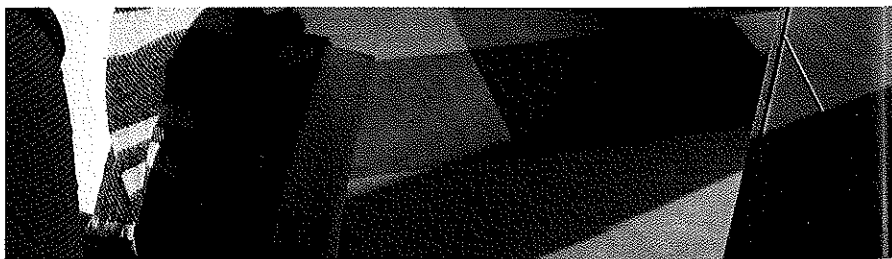
De discussie over de P's bestaat al zo lang, waarschijnlijk al vanaf het moment dat Kotler ze benoemde. Die nieuwe classificaties zeggen me niet zoveel, het is wat mij betreft een platgeslagen discussie. Het gaat in de marketing om missiebe-

kanalen. Marketeers moeten snel anticiperen of beter nog vooruitlopen op deze ontwikkelingen. De vraag of de 4 P's nog wel toereikend zijn in het veranderende marketinglandschap vindt marketingautoriteit Peter Verhoef 'platgeslagen'. 'De discussie over de P's bestaat al zo lang. Die werd ook al gevoerd toen ik in de jaren tachtig studeerde', zo stelt hij nuchter vast. Tegelijkertijd erkent Verhoef dat de ontwikkelingen, vooral in technologisch opzicht, zich in een exponentieel tempo voltrekken. Eenzijdig zenden heeft zijn langste tijd gehad. Je moet een relatie opbouwen met je klant, zeker ook online. Hypes zijn aan de hoogleraar van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) niet besteed. Hij beschouwt afgewogen, vaak met pretogen die ironische afstand op de materie suggereren. Niemand weet wat er morgen is, maar het staat wat Verhoef betreft vast dat de basis van marketing nooit zal veranderen. In hoeveel P's je ze ook vervat.

paling, klant centraal stellen, segmentatie en doelgroepen. Die moeten scherp gepositioneerd en in beeld zijn. Vanuit die basis is het zaak om superieure kwaliteit aan je klanten te bieden en daarbij spelen de P's een belangrijke rol. Hoewel het in zijn volgorde natuurlijk ook weer niet zo eenduidig ligt. Op andere trajecten vliegen kan voor KLM onderdeel vormen van de strategie, zoals prijsverlagingen voor bijvoorbeeld supermarkten van strategisch belang kunnen zijn.

Goed, dan laten we de discussie over P's en A's nu los. Het is in ieder geval evident dat het tijdperk van eenzijdig zenden voorbij is. Hoe kijkt u naar die ontwikkeling?

Ik onderschrijf die verschuiving, hoewel ik tegelijkertijd constateer dat een grote speler zoals Unilever nog steeds wel in de overgrote meerderheid van zijn uitingen vooral aan het zenden is. Meer in het algemeen onderscheid ik drie fases in de historie van de marketing. Aanvankelijk ging





*'Unilever is nog
steeds vooral
een zender'*

het om een goed product ontwikkelen, deze onder meer via campagnes in de markt zetten, vervolgens moest de consument jouw product kopen en kwam hij terug als hij tevreden was. Daardoor ontstond een soort relatie, zou je kunnen zeggen. Midden jaren negentig werd in de B2C-markt 'relatiemarketing' geïntroduceerd. In de B2B-markt bestond dit overigens al veel langer. Denk in het kader van relatiemarketing bijvoorbeeld aan direct mail en loyaliteitsprogramma's zoals Air Miles. In de derde fase ontstond door verregaande digitalisering het fenomeen *customer engagement*. De sociale component werd belangrijk, vooral door social media. Het callcenter verdween steeds vaker en werd door klantcontactcentra overgenomen die digitaal werken. En minstens even belangrijk, de consument beoordeelt voortdurend het product dat hij heeft aangeschaft via social media. Kruisbestuiving via cocreatie deed ook zijn intrede, zoals Maak de Smaak van Lays. Terugkomend op de digitalisering, die ontwikkeling is veruit het meest belangrijk voor marketeers. Je moet nu een online relatie aangaan met je klanten door hun bewegingen en reacties in kaart te brengen, en zelf aanwezig te zijn met een gebruiksvriendelijke website en natuurlijk via social media. We leven in een era of customer engagement. En tegelijkertijd zijn er ook dingen die blijven. Neem bijvoorbeeld de bonuskaart van Albert Heijn. In mijn plaatselijke supermarkt kun je ook nog steeds zegeltjes sparen en veel mensen

big data

We belanden van de 'bewierokingsfase' in de 'teleurstellingsfase'

stuck in the middle

V&D heeft niet voldoende gedefinieerd waar het voor staat en is stuck in the middle

doen dat ook. Direct mail krijgt het wel heel moeilijk. De respons op dit soort mailings is tegenwoordig diep droevig.

Beleving is een buzzwoord in de marketing. Is dat de sleutel tot het bereiken van de customer engagement die u noemde?

De taak voor de marketeer bestaat eruit om alle stappen binnen de customer journey te monitoren via een service blueprint en deze te optimaliseren. Als beleving belangrijk wordt gevonden door klanten van bedrijf X dan is het zinvol om daar aandacht aan te besteden. Beleving is vaak maar één component. De klant wil uiteindelijk superieure waarde. Als je die in al zijn facetten aanbiedt dan kun je een langdurige relatie aangaan met je klanten. Er zijn maar weinig bedrijven die echt een superieure beleving in totaliteit kunnen bieden. Een goed voorbeeld vind ik Hof van Saksen, onderdeel van Landal. Zij bieden een totale beleving in de basisprocessen, maar ook in de additionele extra diensten zetten ze een totaalbeleving neer. Ik geef niet snel een 10 op een NPS-vraag, maar hier wel! Hiervoor willen consumenten mogelijk wel extra betalen en ontstaat er ware loyaliteit.

Veel producten lijken op elkaar en ontlopen elkaar, de prijsvechters buiten beschouwing gelaten, ook in

prijs niet veel. Hoe kunnen bedrijven zich in deze tijd van verdringing nog wel onderscheiden?

De klassieke werkwijze is om over het product een merksausje te draperen. Dat is niet meer genoeg, het is zaak om voortdurend te vernieuwen en te innoveren. Die merkwaarden moet je ook uitstralen. Kijk maar naar Apple, Google en IBM. Als je niet vernieuwt, dan beland je al snel in de situatie van V&D. Dat warenhuis heeft niet voldoende gedefinieerd waar het voor staat. Dan raak je, om met Porter te spreken, *stuck in the middle*. Vergeet trouwens dat kosten hier ook een rol inspelen, ook bij Blokker. Vergelijk de salarissen van werknemers van Action en Primark maar eens met die van de werknemers van V&D en Blokker. Dan huurt V&D ook nog eens panden op dure locaties en je concurrentiepositie wordt wel heel erg ongunstig. De situatie van V&D is in die zin goed vergelijkbaar met die van klassieke luchtvaartbedrijven zoals KLM/Air France die moeten concurreren met de Ryan Airs van deze wereld.

Laten we nog eens een marketingmantra onder de loep nemen, big data. Er worden congressen over volgepraat en deskundigen wijden er lange beschouwingen aan. Big data filteren naar kwaliteitsdata is de kip met de gouden eieren?

Nee, dat is het niet. Er wordt vooral veel gepraat

'Een goed voorbeeld van totaalbeleving vind ik Hof van Saksen'

daarom moet hij hem kennen. Daarom moet hij zich open stellen voor inzichten uit big data en de psychologie. Het kan heel zinvol zijn om big data scientists en specialisten op het gebied van *nudging* aan je te binden. Maar dat zijn uiteindelijk geen kerntaken van de marketeer.

De consument bestelt zijn producten steeds vaker online. Als je je klant wilt kennen, dan zul je hem ook online moeten volgen.

Past de RUG hier zijn onderwijsaanbod wel op aan?

We hebben het vak Digital Marketing toegevoegd aan het curriculum. Daarin besteden we bijvoorbeeld aandacht aan de digitale marketingstrategie en social media. Meer in zijn algemeenheid leer je hoe je digitale kanalen kunt aanwenden binnen de marketingmix. Daarnaast hebben we de 'digitale component' in veel vakken verweven.

Hoe kijkt u tegen het privacyvraagstuk aan?

Je moet toestemming krijgen van je klanten om hun gegevens te krijgen en te gebruiken. Het gaat erom dat je de consument een gevoel van controle geeft. Er staat nog heel wat te gebeuren op dit vlak. We gaan toe naar het Internet of Things. Consumenten bestellen steeds vaker via wearable devices, die tegelijkertijd steeds meer gekoppeld worden. Dat zal zorgen voor een hele nieuwe realiteit. Het strekt tot aanbeveling om jezelf daar bewust van te zijn en daar een strategie op te ontwikkelen. Want geloof me, *we haven't seen it yet!*

Wat gaan we nog zien in de toekomst?

Big data gaan de hype voorbij en we belanden van de 'bewierokingsfase' in de 'teleurstellingsfase'. De kosten in fysieke retail zullen omlaag moeten worden gebracht om te kunnen concurreren met online retailers. Een grote vraag voor mij is of 3D-printing een vlucht zal nemen. De

consument zal voor een deel zijn eigen producten thuis gaan creëren? Co-creatie pur sang! De consument zal verder steeds vaker producten bestellen via wearable devices. En ik noemde het al, het Internet of Things. Verdere fragmentatie van touchpoints en de koppeling van data liggen in het verschiet.

Het gaat in de marketing om missiebepaling, klant centraal stellen, segmentatie en doelgroepen. Vanuit die basis is het zaak om superieure kwaliteit aan je klanten te bieden en daarbij spelen de P's een belangrijke rol.

Digitalisering is de belangrijkste ontwikkeling voor marketeers. Het is van belang om iedere stap van het digitale aankoopproces te monitoren en te optimaliseren via een service blueprint.

Veel bedrijven hebben hun CRM-database niet op orde.

De marketeer verandert niet in een econometrist die algoritmes moet kunnen maken en duiden. Daarvoor zijn specialisten, de marketeer moet zijn klant kennen en raken.

De RUG heeft het vak Digital Marketing toegevoegd aan het curriculum. Verder is de 'digitale component' in veel vakken verweven.

Het Internet of Things zal het marketinglandschap grondig veranderen.

CV

PETER VERHOEF (42)

- Geboren te Dordrecht
- 1990: Vwo, Christelijk Lyceum, Dordrecht,
- 1990-1991: HTS, Economische Bedrijfstechniek, propedeuse
- 1996: Drs. Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam
- 1996-2001: Universitair Docent Marketing en promovendus, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Economische Wetenschappen
- 2001-2005: Post Doc Onderzoeker en Docent, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Economische Wetenschappen
- 2005-heden: Professor of Marketing, University of Groningen, Faculty of Economics and Business

over big data. Ik gaf laatst een lezing aan marketeers en toen ik vroeg wie zijn CRM-database goed op orde had, ging geen vinger de lucht in. Dat is veelzeggend. Begin daar nou eerst maar eens mee, zou ik zeggen. Het is sowieso lastig om goede modellen te ontwikkelen voor big data want menselijke gedragingen laten zich vaak moeilijk vangen in een model. Modellen bouwen zonder kennis van klanten en marketing is gevaarlijk. We bewegen op onze universiteit dan ook niet klakkeloos mee met iedere trend. We leren onze studenten vooral om complexe analyses uit te voeren. Het gaat erom dat je de goede tools kent om analyses uit te voeren en de juiste vragen stelt. We zijn echter wel van plan om een nieuw vak rond big data handling en analytics op te zetten.

Welke taken heeft de marketeer dan straks nog?

De marketeer moet zijn klant weten te raken en