

Handboek Marketing 4.0
Digital, data-driven, direct

‘Informatietechnologie en het web zijn de drijvende krachten achter de ‘tweede-fasemarketing’ van het *Handboek Marketing 4.0 – digital, data-driven, direct*. Hierin staat de individuele klant centraal. Het aloude vak Direct Marketing is daarmee de leidende vorm van marketing geworden. Vanuit deze prikkelende stelling wordt in dit Handboek de nieuwe marketing conceptueel uitgelegd, en wordt duidelijk gemaakt hoe u deze in uw eigen organisatie praktisch kunt toepassen. Daarnaast worden de nodige analytische methoden aangereikt om één en ander te operationaliseren, van klantwaarde tot koopkans. Neuromarketing wordt gebruikt om inzicht te geven in de vraag hoe mensen waarnemen en kopen.

Dit handboek is een zeer compleet, goed leesbaar, overzichtelijk werk dat bovendien ruim is gelardeerd met cases.

Voor studenten en voor marketeers uit de praktijk die zich willen bijscholen in deze nieuwe vorm van marketing, is dit *Handboek Marketing 4.0 – digital, data-driven, direct* een uitstekende gids.

Van harte aanbevolen.’

*Prof. Dr. Berend Wierenga,
Hoogleeraar Marketing RSM Erasmus University Rotterdam*

‘Het standaardwerk voor datagestuurde marketing. Verplichte literatuur voor alle marketeers, ongeacht achtergrond, branche, product of dienst. Postma’s nieuwe inzichten in de sturing van het brein op koopgedrag zijn essentieel om betere marketingprogramma’s te ontwikkelen.’

*Ruud van Munster,
CMO/Marketing Director at Markeur Holding bv,
daarvoor Global Manager Supply Chain and Retail, Shell*

‘Een actueel, praktisch en daardoor zeer bruikbaar handboek voor het onderwijs. Studenten leren planmatig online marketingacties uit te voeren. De nadruk op analyse & accountability geeft veel inzicht in het commerciële proces.’

*Dina de Boer,
hogeschooldocent Marketing & Sales
Hanzehogeschool Groningen*

Handboek Marketing 4.0

Digital, data-driven, direct

auteur: Paul Postma
coauteurs: Richard Geukema
Lex Pluijter
Elias Bom
Alexander Singewald (hoofdstuk 6)

Boom

Dit is een herziene uitgave van het Handboek Direct Marketing 3.0 – Online & Offline

Opmaak binnenwerk en omslag: Textcetera, Den Haag

© Paul Postma | Boom uitgevers Amsterdam, 2018

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 2440 058 4

ISBN 978 90 2440 088 1 (e-book)

NUR 802

www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Voorwoord	9
Introductie	11
1 De ontwikkeling van marketing naar marketing 4.0	13
1.1 Eerstefasemarketing: van productgericht naar marktgericht	14
1.2 Tweedefasemarketing: van marktgericht naar gericht op de individuele klant	16
1.3 De doorbraak van tweedefasemarketing uit onverwachte hoek	23
1.4 Toepassingen op vier niveaus	26
1.5 Voorbeelden	30
1.6 Samenvatting en verdere indeling	31
2 Het tweedefasemarketing proces	35
2.1 Enkele kenmerken van het tweedefasemarketing proces	35
2.2 De opbouw van de Digital Marketing Cyclus®	37
2.3 Verschillende strategieën leiden tot verschillende invulling	39
2.4 De Digital Marketing Cyclus® online en offline	41
2.5 De acht stappen van de Digital Marketing Cyclus®	42
2.6 Vier klantprocessen in de Digital Marketing Cyclus®	53
2.7 De klantreis in de Digital Marketing Cyclus®	55
2.8 Vier organisatieclusters in de Digital Marketing Cyclus®	60
2.9 Samenvatting	69
3 Data en analyse	73
3.1 Ontwikkelingen naar big data	73
3.2 Doelstelling van het analyseproces	79
3.3 Hulpmiddelen voor het analyseproces	95
3.4 Het uitvoeren van het analyseproces	138
3.5 Testen	149
3.6 Samenvatting	154

4	De marketing 4.0 media: digital, data-driven en direct	157
4.1	Omnichannel management	159
4.2	Aandachtspunten voorafgaand aan de uitvoering	170
4.3	Uitvoeren met websites	177
4.4	Online advertising	207
4.5	Uitvoeren met social media	220
4.6	Uitvoeren met e-mail	237
4.7	Uitvoeren met direct mail	247
4.8	Uitvoeren met spraak en interactieve voice response	262
4.9	Uitvoeren met direct response radio, tv en webcommercials	273
4.10	Marketing 4.0 media toegepast op persoonlijke verkoop en winkels	279
4.11	Samenvatting	282
5	Het waarnemen van marketing 4.0 media	285
5.1	Hoe nemen mensen waar?	287
5.2	Het verband tussen marketing en neurologie	292
5.3	Aanvullende inzichten vanuit neurologie en neuropsychologie	298
5.4	Mediumonafhankelijke toepassingen bij waarnemen	314
5.5	Mediumspecifieke toepassingen bij waarnemen	321
5.6	Samenvatting	331
6	Juridische aspecten	335
6.1	Database	336
6.2	Media	355
6.3	Salespromotietechnieken	363
6.4	Distributie	369
6.5	Toetsing, quick reference guide	373
6.6	Europese Verordening	374
7	Cases	377
Case A:	Het Rode Kruis werft miljoenen voor vluchtelingen: direct mail succesvol onderdeel van de mediamix	377
Case B:	De switch van Center Parcs naar digital en data-driven marketing	382
Case C:	Inbound telemarketing O2 voor extra omzet, service en loyaliteit	389
Case D:	Omnichannelmanagement: van één kanaal naar veel kanalen	393
Case E:	EMTÉ Fijnproeversprogramma: digital, data-driven en direct naar meer omzet	401

Case F: Welk bestand is het meeste waard? Of: de werkelijkheid is niet wat hij lijkt	406
Case G: Online en offline media vergeleken om meer kinderen museumbezoeken te laten afleggen	410
Case H: Kinderen ontdekken met Museuminspecteurs cultureel erfgoed	422
Case I: Nederlandse Brandwonden Stichting zet social media in om bereik te vergroten en preventie te verbeteren	430
Eindnoten	435
Register	439
Figuren en tabellen	445
Dankwoord	448

Voorwoord

Onder invloed van digitalisering en het gebruik van big data maakt het marketingvak een enorme ontwikkeling door. Dankzij big data zijn marketeers in staat elke individuele klant via verschillende kanalen persoonlijk te benaderen. Tegelijkertijd zijn uit data relevante inzichten te herleiden, zodat processen beter gestuurd kunnen worden en beslissingen beter kunnen worden onderbouwd. Het marketingvak gaat zo met sprongen vooruit. Dat betekent ook dat er andere vaardigheden van marketingteams worden gevraagd: vaardigheden die nu nog te weinig aanwezig zijn, zowel bij huidige marketeers als bij net afgestudeerden.

Veel bedrijven worstelen met dit gebrek aan talent en kennis t.a.v. de drie trefwoorden van dit boek: digital, data-driven en direct marketing. Ze hebben grote moeite met het vinden van de juiste mensen. Deze 'talent gap' heeft een negatieve impact op onze economische positie en moet dan ook snel gevuld worden. De oplossing ligt onder meer in het herinrichten en moderniseren van opleidingen, en in het om- en bijscholen van marketeers. Alle zeilen moeten worden bijgezet om het tekort aan datatalent te verkleinen – liever nog vandaag dan morgen.

Wij zijn dan ook erg blij met deze nieuwe uitgave van Paul Postma. Het boek staat vol met up-to-date marketinginformatie waar studenten, net afgestudeerden en al werkenden van kunnen profiteren. Het is een compleet overzicht met aandacht voor strategie, personalisatie, data-analyse, media, neuropsychologie en – niet onbelangrijk – de juridische aspecten van marketing. De praktijkvoorbeelden aan het einde zijn de kers op de taart. Dit alles is geschreven in de heldere, praktische stijl die Paul Postma eigen is. Kortom: Onmisbaar voor iedere marketeer!



Robert van Geffen, voorzitter DDMA



Diana Janssen, directeur DDMA

Introductie

Internet heeft de wereld veranderd, en internet heeft marketing veranderd. De toepassingen zijn vormen van marketing waarbij via media het commerciële proces wordt afgewikkeld, tot en met de koop toe. We noemden de eerste druk van dit boek Handboek Direct Marketing 3.0, maar intussen is online met de sociale component zover uitgegroeid, dat 'direct' geen bijzonder kenmerk meer is. Marketing is grotendeels digitaal, en is daarmee direct, zowel online als offline. Online bestaat dankzij 'digital', maar offline is belangrijk gebleven dankzij digitale ondersteuning.

Combineren is de kunst. Digitale marketing heeft met traditionele marketing het belang van merken gemeen. En met de traditionele direct marketing deelt digitale marketing het zakendoen via media aangestuurd door databases. Zowel media als databases kennen uitzonderlijk sterke ontwikkelingen, met de big data component als meest recente. Ze maken van digitale marketing een vakgebied waarin commerciële processen sterker gestuurd kunnen worden dan voorheen ooit mogelijk was.

Dit Handboek Marketing 4.0 biedt een overzicht van de mogelijkheden en toepassingen van dit vakgebied. Het beschrijft waar de wortels liggen, wat de ontwikkelingen zijn, en op welke niveaus marketing 4.0 in organisaties kan worden toegepast. Dit specifieke proces wordt in stappen beschreven, met de gevolgen voor de organisatie. We gaan uitgebreid in op de mogelijkheden van data-analyse, en op de kenmerken en toepassingen van de media die voor het ruilproces worden ingezet: van direct mailings tot tweets. We besteden apart aandacht aan sociale media als responsmedium. Door het specifieke kenmerk van de groepsdynamiek verdient dit type toepassing bijzondere aandacht. Misschien zijn sociale netwerken wel de beste illustratie van het digitale marketingtijdperk.

Van beslissend belang is de vraag wat een mens waarneemt van het medium, en of hij reageert zoals bedoeld. We behandelen dit in een apart hoofdstuk met recente inzichten over het functioneren van het menselijk brein toegepast op marketing: neuromarketing. Een hoofdstuk over de juridische mogelijkheden en valkuilen en negen praktijkcases, van print tot online, sluiten het boek af.

Dit boek biedt daarmee een grondige behandeling van wat Marketing 4.0 kenmerkt. Wie enkele jaren na verschijning de laatste stand van zaken wil weten, googelt simpelweg het trefwoord van zijn keuze. Voetnoten naar websites hebben we beperkt, omdat de ervaring leert dat websites sneller verouderd raken dan de meeste boeken en omdat via zoekmachines op trefwoorden altijd de meest recente websites zijn te vinden.

Een standaardwerk over zo'n belangrijk en vernieuwend vakgebied is een groepsproces. Er hebben naast de coauteurs dan ook heel wat mensen meegewerkt aan deze nieuwe mijlpaal. Ze staan achterin dit boek vermeld. Deze vakcollega's wil ik graag hartelijk bedanken voor hun bijdragen.

Zeker zo belangrijk zijn ook onze vele relaties, ondernemingen, onderwijsinstellingen, brancheverenigingen en andere organisaties, met wie wij onze inzichten hebben gedeeld. De trajecten die wij als PPMC met hen hebben mogen uitvoeren, hebben veel kennis, inzicht en ervaring opgeleverd. Deze zijn in de cases terug te vinden. Hartelijk dank!

Mijn kinderen hebben dit keer weinig geleden omdat zij de deur uit zijn, en mijn vrouw weet niet beter, maar zonder haar zou ik nooit zo lang en zo geconcentreerd hebben kunnen werken.

Allen hartelijk dank!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul Postma', with a long horizontal flourish extending to the right.

Paul Postma

De ontwikkeling van marketing naar marketing 4.0

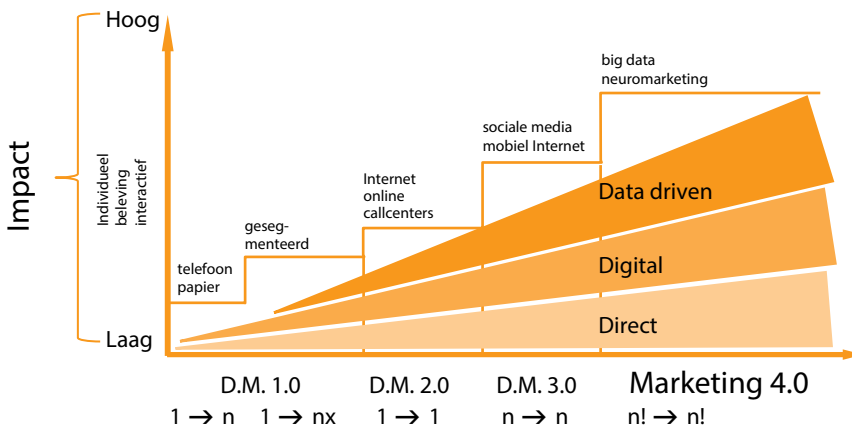
1

Tijdens de ontwikkeling van het vak marketing in de jaren 50 en 60, ontstond een speciale vorm van marketing waarbij klanten rechtstreeks via coupons, mailings en catalogi werden benaderd: direct marketing. De reclamewereld, die een belangrijke plaats innam bij de ontwikkeling van marketing, noemde deze bijzondere variant ‘below the line’. Vandaag is die gespecialiseerde vorm van marketing waarbij je zaken doet via media uitgegroeid tot een fundamenteel nieuwe en leidende aanpak van het managen van commerciële processen. Het is de nieuwe generatie marketing, die past bij digital, data-driven en direct waar consumenten en bedrijven zich van bedienen, en die wordt gestuurd door de data die zij achterlaten. Dit vak vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden en om andere processen in organisaties. Het geeft scherpere inzichten in klantengedrag dan tevoren, en maakt commerciële processen beter stuurbaar dan voorheen ooit mogelijk was. Het vak direct marketing is daarmee in verschillende fasen uitgegroeid tot de leidende discipline voor het sturen van commerciële processen. Deze veelvormige direct marketingbenadering heeft verschillende namen:

- Tweedefasemarketing, naast de eerste fase van marketing die vooral op merken is gericht.
- Direct marketing 2.0 of 3.0 naar analogie van de nieuwe dimensies van het web.
- Marketing 4.0 waar big data en neurotoepassingen grip op de consument krijgen.
- Online marketing, waarmee het online aspect wordt benadrukt, maar waarmee de offline variant die dezelfde processen volgt niet mag worden vergeten.
- Digital marketing, genoemd naar de technologie die alles mogelijk maakt, met in het kielzog de stroom big data die daarbij ontstaat, en waarmee digital marketing ook data-driven marketing is geworden.

Wij gebruiken in dit boek de gangbare term ‘digital marketing’, en daarnaast ook de andere termen afhankelijk van het kenmerk dat wij in de context willen benadrukken. Als overkoepelende naam gebruiken we het begrip Marketing 4.0, naar de titel die we dit handboek hebben gegeven: ‘Marketing 4.0 – digital, data-driven, direct’.

In figuur 1 zetten we de direct marketingfasen naast elkaar. 1.0 is de klassieke direct marketing op papier: aanvankelijk zonder en later met segmentatie van het klantenbestand. Dus eerst van één afzender naar iedereen en later naar specifiek gekozen NAW's (adressen). Bij Direct Marketing 2.0 komen de online media erbij, naast de datagestuurde callcenters ook e-mail en het web. Daarmee kan één afzender zich specifiek richten op individuele klanten. Direct marketing 3.0 voegt daar mobiel en de sociale media aan toe: van iedereen naar iedereen. Met de uitbraak van big data en toepassingen van neuromarketing kunnen we de volgende fase definiëren als Marketing 4.0. De hersenchip is nog niet ingebouwd, maar de beïnvloeding gaat wel in die richting. Algoritmes worden steeds krachtiger en termen als machine learning en artificial intelligence doen hun intrede. Marketing is daarmee niet alleen direct, maar ook digital en data-driven. Naast het begrip direct response media, hanteren we in lijn met dit boek ook de term marketing 4.0 media. Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4. En met die voortschrijding neemt ook de impact van het contact toe: met elke volgende fase wordt de boodschap individueler, kan het medium meer beleving creëren, beter met data sturen, en nemen de interactiviteit en connectiviteit toe.



Figuur 1 Vier marketingfasen

Met de kernelementen van dit boek – digital, data-driven en direct – is het denken en doen in marketing diepgaand veranderd.

1.1 Eerstefasemarketing: van productgericht naar marktgericht

Het ontstaan van het vak marketing in de jaren 50 en 60 zorgde toen al voor een ingrijpende verschuiving in het denken over de functies in organisaties. Voorheen was het uitgangspunt de productie van goederen en diensten. Vervolgens kwam daar de aandacht voor het verkopen bij. Daarna werd vanuit die

producten en diensten systematisch nagedacht over de vraag hoe daarmee zo optimaal mogelijk een deel van de markt kon worden verkregen. Het accent verschoof van productie naar 'market getting' ofwel naar marketing. Er ontstond belangstelling voor de structuren van markten en voor de vraag hoe de geproduceerde producten en diensten het beste op de markt konden worden gebracht, wat die markt precies was en hoe die zich gedroeg. Er werd in organisaties een functie toegevoegd: de functie om de economische ruilprocessen in de betrokken markten te sturen en te optimaliseren: marketing. Daartoe werden de elementen benoemd die voor dat marktproces bepalend zijn: de marketingmixelementen. Dit zijn preciseringen van het product. Niet meer van de technische kwaliteiten, maar van de kwaliteiten die voor het product in het economische ruilproces beslissend zijn: waar is het te koop, tegen welke prijs en hoe worden reclame en promotie vormgegeven. Met het toevoegen van deze nieuwe functie ontstond discussie over de verhouding met de bestaande functies in organisaties. Als het marketingbeleid aannemelijk maakt dat er aanpassingen in de producten moeten worden gedaan of dat er nieuwe producten moeten worden gemaakt, wie neemt dan de beslissing? Meestal was de directie van een onderneming een afspiegeling van de bestaande disciplines, zodat een nieuwe discipline niet direct veel invloed kreeg. Zeker in de beginjaren van marketing was het dus niet zo dat prioriteiten vanuit de marketingfunctie altijd daadwerkelijk werden gerealiseerd.

Het vernieuwende van de marketinggedachte in de jaren 60 was dus dat niet meer alleen naar de technische aspecten van het product en naar de verkoop als zodanig werd gekeken, maar dat nu ook systematisch de aspecten werden bestudeerd die in het economische ruilproces bepalend zijn om succesvol een winstgevend marktaandeel te verwerven. In dat vernieuwende denken kwam de klant nadrukkelijk in beeld, en later werd de stap gemaakt van de massa van klanten naar specifieke groepen. Dit denken in doelgroepen verdeelde klanten in groepen met kenmerken die bij uitstek pasten bij het betreffende product of de dienst. En om die band tussen klanten en producten te versterken, werden rond producten merken gecreëerd met doelbewust gekozen associaties die moesten passen bij de klanten die men op het oog had: de doelgroep. Daarmee ontstond een enorme markt voor reclame. Het product werd een merk.

Om de stap in marketing te begrijpen die zich daarna voordoet – en die het onderwerp vormt van dit boek – is het belangrijk om in te zien dat het product en de dienst zelf in deze eerste marketingbenadering vanzelfsprekend het uitgangspunt en het object van kennis blijven. Men kijkt in de eerste fase van marketing niet meer in de eerste plaats naar de productie, maar vooral naar de markt. Daarbij gaat het erom welke klantengroepen zich het meest aangetrokken voelen tot het product, welk merk met welke associaties daarop het beste inspeelt en hoe dat proces het beste kan worden gestuurd. Reclame speelt daarin een belangrijke rol. Deze verschuiving van de aandacht voor de productie, de techniek en de inhoud van producten en diensten – met een

tussenstap waarin het verkoopproces aandacht kreeg – naar de systematische aandacht voor de kenmerken van de commerciële processen, brak door in de jaren 60. Overigens kan deze benadering ook nu voor organisaties nog altijd nuttig en vernieuwend zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor sterk technisch gerichte organisaties zoals onderzoeksinstituten, en voor organisaties die vanuit een overheidsrol zijn opgezet en daarom destijds niet of nauwelijks in commerciële markten hoefden te werken. Denk hierbij aan het onderwijs en aan ziekenhuizen. Privatisering, een beleid van een terugtrekkende overheid en vanuit Brussel geïnitieerde concurrentie, nopen deze organisaties nu vaak om een commercieel beleid te ontwikkelen, waar dat voorheen niet nodig was. Energiebedrijven zijn daar een voorbeeld van. Overigens kan dat ook direct in de vorm van tweedefasemarketing zijn. Een organisatie hoeft niet per se de eerste fase te doorlopen om pas daarna aan de tweede fase te kunnen beginnen. Dat hangt samen met een aantal karakteristieken van de organisatie die later in dit boek aan bod zullen komen.

De verschuiving van de aandacht van het maken van het product naar het op de markt brengen van het product, paste voor commerciële organisaties in de periode van toenemende welvaart. Het was niet meer automatisch zo dat alles wat kon worden gemaakt, ook werd verkocht. Bedrijven moesten zich met hun aanbod heel goed richten op specifieke markten, en daarmee rekening houden met het product zelf en daarnaast in het kiezen van de marketingmix-elementen. Voor organisaties in de overheidssfeer geldt ongeveer hetzelfde: als de afgeschermd markt verdwijnt, moet men zich doelbewust op de markt gaan richten en een commercieel beleid ontwikkelen. Maar daarmee was het eindstation in de ontwikkeling van marketing nog niet bereikt.

1.2 Tweedefasemarketing: van marktgericht naar gericht op de individuele klant

Rond de laatste eeuwwisseling heeft zich opnieuw een fundamentele verandering voorgedaan in de processen van commerciële beleidsvorming. Wij hebben het dan over de grootste omwenteling in marketing sinds het ontstaan van het vakgebied. Het betreft de omwenteling van het definiëren van alle marketingbegrippen en het vormgeven van het marktbeleid rond het product en het merk, naar het formuleren van alle marketingbegrippen en het vormgeven van het marktbeleid rond de in meer of mindere mate geïndividualiseerde klant. Simpel gezegd: het object van kennis verschuift van het product en de dienst naar de individuele klant. Je kunt ook zeggen: van goederen- en dienstengericht naar relatiegericht.

Op zichzelf is dat niet volstrekt nieuw. De benadering van het formuleren van alle begrippen vanuit de klant was al vanaf de jaren 50 bekend, maar bleef tot het begin van de jaren 90 een kleine, specifieke toepassing die werd gebruikt door

enkele gespecialiseerde directmarketingbedrijven. En die principes werden overwegend in een vrij beperkte vorm toegepast. De invalshoek was toen vooral dat de geleverde goederen en/of diensten rechtstreeks naar de klant gingen. Dat hield automatisch in dat in de eerste plaats werd gestuurd op de zakelijke relatie met de klant. Die relatie werd uiteraard ook met goederen en diensten en met betalingen ingevuld. En dat was alleen mogelijk door het opbouwen van een adressenbestand met de individuele klanten, personen, bedrijven of functionarissen in bedrijven die werden benaderd. Bij deze direct marketingbedrijven ontstonden voor het eerst begrippen als verkoopkansen per klant, omzet en winst per klant, en kosten per adres. Uiteraard werd daarnaast als vanouds ook gekeken naar het rendement van producten en assortimentgroepen, en ook merken bleven belangrijk. Maar het specifieke was dat werd gestuurd op omzet en winst per klant. Hierop was de organisatie ook ingericht. Door deze specifieke manier van marktwerking werden de gegevens per klant vastgelegd zonder dat hiervoor bijzondere ingrepen hoefden te worden verricht. Het was de consequentie van de manier van werken die aanvankelijk was gebaseerd op aanbiedingen in print en over de telefoon, en via direct response radio en televisie. Het begrip 'online' wordt dan al gebruikt bij callcenters, waar tijdens het gesprek met de klant de data van die klant worden geanalyseerd, terwijl die belt met een willekeurige vraag. Met deze online analyse wordt tijdens het beantwoorden van de vraag berekend bij welk additioneel aanbod de kans het hoogst is dat de klant hierop ingaat (zie hoofdstuk 7 case C). Internet, sociale media en vooral de mobiele applicaties die iedereen op tablets en smartphones overal en altijd bij zich heeft, hebben ervoor gezorgd dat de integrale online marktbenadering in korte tijd een enorme vlucht heeft genomen.

Specifiek voor deze benadering zijn twee zaken:

- veel verschillende direct response media, ofwel marketing 4.0 media en
- big data, waarmee we marketing 4.0 introduceren.

Door de informatietechnologie hebben deze beide specifieke middelen een zeer snelle ontwikkeling doorgemaakt. Daarmee hebben ook deze marketingprocessen een enorme vlucht genomen. Omdat marketing 4.0 media met databases het mogelijk maken veel nauwkeuriger te sturen op kosten en opbrengsten, zijn ze leidend geworden in veel commerciële processen. Wij noemen deze benadering in dit boek tweedefasemarketing. Wierenga¹ beschrijft dit als de 'customer centric benadering' en duidt deze benadering aan als het derde marketingtijdperk. Hij noemt de benadering tot het midden van de twintigste eeuw het eerste tijdperk, toen het vooral ging om de distributie van anonieme producten van producent naar consument. Die periode hebben wij niet als marketingtijdperk geteld en daarom noemen wij in dit boek de periode van omstreeks 1960 tot het eind van de eeuw de eerste fase van marketing. Wierenga noemt dezelfde periode de tweede fase. De begripsbepaling komt verder overeen.

Andere terminologie

De terminologie die deze tweedefasemarketing kenmerkt, illustreert hoezeer hier sprake is van een andere benadering. Naast marktaandeel, ontstaat nu het begrip klantaandeel: welk deel van de totale bestedingen van een klant aan de betreffende productgroep wordt gekocht bij de betreffende aanbieder. In de bankwereld wordt de variant 'share of wallet' gebruikt, en in de levensmiddelenhandel 'share of stomach'. Andere begrippen en sleutelgetallen waarop in deze benadering wordt gestuurd, zijn bijvoorbeeld:

- *klantwaarde* (customer value): de waarde – in omzet of marge – die een klant genereert gedurende een jaar of gedurende de periode dat de klant bij de leverancier blijft kopen.
- *klantloyaliteit* (customer loyalty): de kans dat een klant trouw blijft aan dezelfde leverancier.
- *koopkans, betaalkans* (probability to buy, to pay): statistisch berekende kans dat een klant op een aanbod ingaat, respectievelijk dat hij de rekening betaalt.
- *winst per klant* (customer profitability): de winst die wordt gemaakt per klant in een bepaalde periode.
- *levensduur van een klant* (customer lifetime): de lengte van de periode dat een klant aankopen blijft doen.
- *klanttevredenheid* (customer satisfaction): de tevredenheid van de klant over de leverancier, veelal uitgedrukt in een door de klant opgegeven cijfer.
- *vertrek van klanten* (churn): het aantal klanten dat vertrekt bij de leverancier, meestal uitgedrukt per jaar in procenten van het totale aantal klanten.
- *cyclus die een klant doorloopt in zijn leven* (customer life cycle): de levenscyclus met op verschillende tijdstippen verschillende gebeurtenissen en daarmee verschillende interesses in producten en diensten. Zo'n gebeurtenis, bijvoorbeeld een verjaardag, huwelijk of verhuizing, wordt ook wel een event genoemd;
- De *klantreis* (customer journey): het traject dat de klant aflegt bij een bedrijf, vanaf de eerste kennismaking via aankoop en ervaringen tot een relatie.

De begrippen worden niet in alle bedrijven altijd op dezelfde manier gebruikt, maar ze geven duidelijk aan wat het object van kennis is: de klant. Daarnaast lenen alle begrippen zich voor een kwantitatieve benadering. Er kunnen per persoon of per groep getallen aan worden gehecht die een waarde of een kans aangeven. Naarmate de begrippen populairder werden, werden ze ook wel in niet-kwantitatieve zin gebruikt. Woorden als 'loyaal', 'trouw' of 'waarde' kunnen in taalkundige zin veel ruimer worden opgevat dan de definitie die er een kwantitatief stuurmiddel van maakt.

Naast deze zogenoemde 'harde' indicatoren, gebaseerd op gemeten gedragsgegevens per persoon, huishouden of bedrijf, worden enkele begrippen ook als 'zachte' indicator gebruikt. De zachte gegevens hebben betrekking op overtuigingen en opinies, zoals die via marktonderzoek door klanten worden opgegeven. Met name veelgebruikte begrippen als klanttevredenheid en klantloyaliteit,

zijn bekend als zachte indicatoren. Op zichzelf kunnen deze nuttige richtlijnen voor het beleid geven, maar er hoeft geen statistisch verband te zijn met de kans dat een klant opnieuw koopt of met de winst die een klant oplevert. Tevreden klanten kunnen net zo goed de volgende keer naar een concurrent gaan, in de overtuiging dat ze daar net zo tevreden zullen zijn² (zie ook hoofdstuk 3). Het is daarom van belang om de harde en zachte indicatoren goed uit elkaar te houden en elk op hun eigen manier te gebruiken: de harde door ze te beoordelen op hun voorspellende waarde voor toekomstig gedrag, en de zachte door ze te benutten voor de opinies en meningen die ze weergeven. Beide zijn van belang, maar de harde indicatoren zijn specifiek voor tweedefasemarketing.

Het verschil tussen eerstefasemarketing en tweedefasemarketing wordt duidelijk geïllustreerd door de gebruikte terminologie. De begrippen van eerstefasemarketing zijn allemaal geconcentreerd rond het product: de prijs, de distributie, de promotie en de reclame voor het product, allerlei productkenmerken en waarden, de productlevenscyclus en het merk. De termen 'marktsegmenten' en 'doelgroepen' worden gebruikt voor groepen klanten die het best aansluiten bij het product of het merk.

eerstefasemarketing	tweedefasemarketing
primaire aandachtsvelden	
merken merkbeleid assortiment	klanten klantbeleid klantgroepen klantreis (customer journey)
typen data	
marktonderzoek en klanttypologieën marktaandeel	contactdata en transactiegegevens per klant klantaandeel big data
media	
massamedia eenrichting communicatie	een-op-eencommunicatie, responsemedia interactieve communicatie sociale media
rekengrootheden	
omzet, volume bereik kosten per GRP	klantwaarde conversie kosten per contact/klant
overeenkomsten	
economische processen aan klantzijde producten en klanten kunnen niet zonder elkaar zelfde probleemgebied marketing	

Figuur 2 Karakterisering van eerste- en tweedefasemarketing

De begrippen van tweedefasemarketing zijn allemaal geconcentreerd rond de klant en betreffen onder meer zijn waarde, koopkans en levenscyclus. Het woord

‘product’ komt hier evenmin in voor als het woord ‘klant’ in eerstefasemarketing. En toch gaan beide typen marketing over het vormgeven van commerciële processen. In figuur 2 zijn de belangrijkste begrippen die karakteristiek zijn voor eerste- en tweedefasemarketing weergegeven.

Een belangrijk verschil tussen eerste- en tweedefasemarketing is het type informatie dat wordt gebruikt. In eerstefasemarketing gaat het over marktonderzoek. Klanten worden gevraagd naar hun oordeel, en vervolgens wordt de koppeling tussen het antwoord en de persoon die het antwoord gaf, verwijderd. Marktonderzoek hoort anoniem te zijn. Bij tweedefasemarketing gaat het niet om informatie die klanten in een enquête opgeven, maar om handelingen die zijn en blijven gekoppeld aan een benaderbaar individu, huishouden of organisatie. Zie paragraaf 5.2 over de voorspellende waarde van deze informatie en de relatie met neurologie.

Andere manier van sturen

Het sturen van het commerciële beleid met deze relatief nieuwe begrippen, kan leiden tot heel andere keuzes dan het sturen met de marketingmixelementen van de eerste fase van marketing. Je kunt nu bijvoorbeeld besluiten dat het benaderen van bepaalde klanten of klantgroepen te duur wordt, en dat aan andere klanten veel meer aandacht kan worden besteed omdat de kans dat de omzet bij hen toeneemt ruimschoots opweegt tegen de kosten van de duurdere benadering. Naast de rentabiliteit per product of productgroep of van een marktsegment, komt nu de rentabiliteit van klanten als stuurmiddel. Zo is het bijvoorbeeld in het algemeen weinig kansrijk om klantengroepen met een hoog klantaandeel te benaderen met een campagne om hun aankopen verder te verhogen. Die benadering is wel kansrijk bij klanten met een laag klantaandeel. Wie al een hoog klantaandeel heeft, kan wel succesvol worden gestimuleerd op de aspecten loyaliteit en het verlengen van de levensduur. Ook kun je bepalen welke klanten een hogere kans dan gemiddeld hebben op het aankopen van specifieke onderdelen uit het assortiment. Op basis van kwantitatieve gedragsgegevens kun je dus een verschillend marktbeleid uitvoeren voor verschillende klantgroepen. Op deze manier ontstaat een nieuwe vorm van differentiatie binnen het commerciële beleid, waarbij het gaat om het winstgevend en duurzaam managen van de klantrelaties. Naast ‘wat investeren we in dit product?’, komt te staan ‘wat investeren we in deze klant?’.

Deze manier van relatiegericht werken hoeft niet te betekenen dat de betreffende organisaties vriendelijker met de klant omgaan. Ook de vaak gebruikte term ‘klantgerichtheid’ betekent niet per definitie dat men meer over heeft voor de klant dan medewerkers van organisaties die productgericht of marktgericht werken. Het verschil zit in het object van kennis dat in het vakgebied centraal staat: is dat het product, om van daaruit de markt te managen, of is dat de klant, om die te managen. In tweedefasemarketing is dat de klant. In die zin wordt een relatie met de klant opgebouwd, gemeten en gemanaged. Dit heeft opnieuw

grote consequenties voor de inrichting van de organisatie en voor de prioriteiten die in een directie worden gesteld. Relatiegerichtheid is dus een kwestie van de keuze van het object van kennis, met consequenties voor de inrichting van de organisatie, en hoeft in deze begripsbepaling geen kwalificatie in te houden voor de manier waarop de relatie met klanten wordt ingevuld.

Direct marketing als oorsprong van digital marketing

De oorsprong van tweedefasemarketing ligt in het vak direct marketing. Dezelfde kenmerken en principes zijn van toepassing, maar wel met een hele dimensie erbij in vergelijking met het oorspronkelijke vak direct marketing, vooral in de online variant. We geven hieronder een aantal omschrijvingen van direct marketing uit de periode dat internet nog niet grootschalig werd toegepast en databasemarketing nog in de kinderschoenen stond.

Definities van direct marketing

- Direct marketing is het realiseren van het marketingproces of onderdelen daaruit door het toepassen van elektronische en/of gedrukte informatiedragers zonder persoonlijke tussenkomst.
 - Orders placed by mail, phone or electronically without the person ordering coming to the point of sale to place the order or the seller coming to the office or home of the orderer to take the order or using an agent to collect the order.
 - Direct marketing is een vorm van gespecialiseerde marketing, die door middel van alle directe communicatiemedia (correspondentie, advertenties, mailings, catalogi, telefoon, beeldscherm) een structurele duurzame relatie organiseert en onderhoudt tussen aanbieders en gesegmenteerde afnemers. Essentieel is daarbij het opwekken van meetbare respons en meetbare verkoop tegen meetbare kosten.
 - Direct marketing is een vorm van marketing met een specifieke toepassing van marketingtechnieken en -instrumenten, die is gericht op het creëren en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen aanbieder en afnemers.³
-

Wij gebruiken in dit boek het begrip direct marketing wanneer het gaat over een toepassing die het dichtst komt bij het oorspronkelijke vak. Tweedefasemarketing gebruiken wij als aanduiding voor marketing waarbij het gaat om de begrippen aan de rechterkant van figuur 2. Digital marketing gebruiken wij om de nieuwe dimensie van het vak te benadrukken, en marketing 4.0 voor het overkoepelende begrip van de fase waarin marketing nu verkeert.

Als definitie voor direct marketing geven wij de voorkeur aan de volgende omschrijving die zowel op direct marketing van toepassing is, als op tweedefasemarketing en op digital marketing.

Direct marketing is het structureel realiseren van het economische ruilproces door via direct response media een relatie met klanten aan te gaan.

Onder media verstaan wij de informatiedragers. Niet in technische zin, zoals papier, radiogolven of chips, maar als het middel waarmee aanbieder en afnemer elkaar bereiken. Het onderscheid dat wij daarbinnen aanbrengen staat beschreven in hoofdstuk 4. Wij hanteren daar als criterium de uiteenlopende kenmerken vanuit direct marketingoogpunt, die de aanbieder tegen elkaar kan afwegen om zijn keuze te bepalen. Het onderscheid is soms wat arbitrair, maar het is functioneel gericht op het doel: het economische ruilproces te realiseren. Daarmee is het goed afgestemd op de praktijk. De toevoeging ‘direct response’ onderscheidt de media voor direct marketing van media met andere functies, zoals het verspreiden van nieuws en het bieden van amusement. Direct response houdt de mogelijkheid in om via het medium te reageren naar de afzender. Als het gaat over het managen van de verschillende directresponsemedia naast elkaar, wordt de term kanaalmanagement vaak gebruikt, ook wel channelmanagement. Tot de kanalen worden ook winkels of buitendiensten gerekend die niet tot de direct marketingmethoden behoren – zie stap 3 in paragraaf 2.5. Callcenters of customerservice centers worden ook als kanaal aangeduid en behandelen wij wel in dit boek, hoewel ze niet voldoen aan de definitie ‘zonder persoonlijke tussenkomst’.

Het commerciële proces van organisaties die op deze manier werkten, werd aangeduid met direct marketing. Direct marketing is tientallen jaren een niche gebleven in de soorten processen die voor commerciële beleidsvorming werden gebruikt. Het proces werd onder meer beoefend door instellingen voor schriftelijk onderwijs, door bloembollenhandelaren en in heel Europa door boekenclubs en postorderbedrijven zowel in consumentenmarkten als in zakelijke markten. Ook maakten enkele specifieke banken die zich op deze wijze hadden georganiseerd, gebruik van deze manier van werken. Een voorbeeld in Nederland is Robeco – dat aanvankelijk als parasiet van het bankwezen werd beschouwd. Wereldwijd was Reader’s Digest een goed voorbeeld, en bedrijven die verzamelobjecten verkochten, zoals munten. Het vakgebied direct marketing werd wel verder ontwikkeld en uitgebreid, maar zonder dat het de grote vlucht nam die werd voorzien door aanhangers van deze manier van zakendoen. Internationaal werden ervaringen uitgewisseld, en in Nederland ontstonden brancheorganisaties zoals de Nederlandse Postorderbond en het Direct Marketing Instituut Nederland, later voortgezet als DDMA, de Data Driven Marketing Association. De voormalige Postorderbond is voortgezet in de branchevereniging de Nederlandse Thuiswinkel Organisatie, kortweg Thuiswinkel.org.

Er werd in twee categorieën van direct marketing nader onderzoek gedaan. Deze twee groepen van begrippen waren toen al uniek voor deze specifieke benadering, en kenmerken ook nu nog de tweede fase van marketing:

1. De mogelijkheid om op grond van het vastgesteld response-, koop- en betaalgedrag van klanten met behulp van statistische methoden voorspellingen te doen over het toekomstig koopgedrag. Dit gaat zowel om adressen waar de organisatie eerder zaken mee heeft gedaan als om nieuwe adressen,

- op grond van overeenkomsten met adressen waarmee men wel ervaring heeft. Het gaat over data, databases en analyse-instrumenten.
2. Toepassingen via andere dan de tot die tijd gebruikelijke gedrukte media en telefoon, in hun functie van het rechtstreeks genereren van een transactie. Het ging toen met name om spraaktechnologie en om beeldtechnologie, waarvan de laatste destijds was gebaseerd op Videotex, teletekst en Minitel.

Werkelijke grote doorbraken werden niet vanuit deze directmarketingbranche gerealiseerd.

1.3 De doorbraak van tweedefasemarketing uit onverwachte hoek

De grote doorbraak van direct marketing naar digitale marketing is vanaf de tweede helft van de jaren 90 ingezet vanuit een heel andere hoek, namelijk de wereld van de informatietechnologie. Daar vonden twee belangrijke ontwikkelingen plaats:

1. De ontwikkeling van nieuwe media en randapparatuur voor dit vakgebied: internet, e-mail, de BlackBerry, smartphone, iPhone, iPad, tablets en andere multifunctionele mobiele toepassingen, met Apple en Google als de grote voortrekkers.
2. De ontwikkeling van specifieke software voor ons vakgebied voor het opslaan van data, het herkennen van klanten, van patronen in hun gedrag, en voor het zoeken en presenteren van producten en diensten.

Dit alles ging gepaard met een enorme capaciteitsvergroting van de netwerken, eerst van 3G naar 4G en rond 2020 naar 5G. Hiermee werden vanuit technologische invalshoek enorme mogelijkheden voor direct marketing gecreëerd, overigens zonder dat altijd de aansluiting met dit vakgebied werd begrepen. Vanuit de IT-wereld werd deze benadering aanvankelijk aangeduid met de term 'Customer Connections' en later met 'Customer Relationship Management (CRM)'. In de IT-branche komt het vaker voor dat men vanuit de technologie interessante mogelijkheden ontdekt, en er vervolgens in slaagt om het bedrijfsleven ervan te overtuigen dat hier revolutionaire toepassingen mogelijk zijn. Enorme investeringsgolven zijn dan het gevolg, waarbij het resultaat aanvankelijk tegenvalt, zoals dit gebeurde met CRM.

CRM legt contacten vast

De CRM-ontwikkeling begon in feite met niets anders dan het vastleggen van de contacten met de individuele klanten. De aloude direct marketingbedrijven hadden dat al een halve eeuw gedaan, dus zó opmerkelijk was het nu ook weer niet. De eerste nieuwe grote toepassingen ontstonden echter niet bij gebruik van de traditionele gedrukte media, maar bij het verzamelen van klantgegevens bij telefonische benadering. Verschillende aanbieders van CRM-software kwamen

uit de callcenterwereld en konden hier de directmarketingprincipes toepassen waar zij dat voorheen niet deden. Contacten die via verschillende media waren vastgelegd konden gecombineerd worden, waardoor de mogelijkheid ontstond van 'one view on the customer'. Maar wat daar dan mee moest worden gedaan, werd niet altijd helder gemaakt. Dat was een zaak van de marketingmanager, maar als die gewend was te werken met eerstefasemarketing en geen gebruik maakte van statistische voorspellingsmodellen, leverde deze mooie 'one view on the customer' nog niets op. Bovendien bleek het realiseren van dit ogenschijnlijk simpele principe met de toen beschikbare informatietechnologie in de praktijk ook niet mee te vallen. Niettemin kan deze ontwikkeling worden gezien als de eerste impuls vanuit de informatietechnologie om grootschalige databases aan te leggen in bedrijven die zich daar voorheen niet mee bezig hadden gehouden.

Webtechnologie alom

In dezelfde periode brak internet door, het beeldschermmedium dat eindelijk de oplossing bracht waarnaar met teletekst, Videotex en Minitel jarenlang was gezocht. Vervolgens kreeg allerlei apparatuur een hele schakering aan functies: webbrowsen, e-mailen, spraak, sms, sociale media, Twitter en apps braken massaal door. Daarmee werd direct response via media eerder regel dan uitzondering. De directmarketingwereld kreeg hierdoor een enorme impuls, net als de leveranciers van CRM-software, die het web als uitgangspunt namen in plaats van de traditionele telefoon. De doorbraak van mobiele apparaten – oorspronkelijk telefoons – met steeds mooiere beeldschermen en meer functies stimuleerde het mediumgebruik enorm. Het aantal media waarmee klanten konden worden bereikt en klanten ondernemingen konden bereiken, nam aldus snel toe, net als het belang van de 'one view on the customer'. Ook kwam de term 'channel management' op: het onderling afstemmen van de verschillende media waarmee de klant bereikt wordt. Zie 4.1. In het kader van al deze ontwikkelingen is Customer Relationship Management verder ontwikkeld: het managen van klantrelaties via het juiste medium op het juiste moment. Deze term geeft precies de omwenteling aan die deze tweede fase van marketing karakteriseert: niet het managen van het assortiment producten en merken staat centraal, maar het managen van de relatie met de klant. Dat werd des te belangrijker doordat de klant zelf ook veel beter kon gaan kiezen, vergelijken en andermans ervaringen lezen, en dus sneller van leverancier kon wisselen.

Analysesoftware berekent kansen

Parallel aan deze ontwikkelingen brak het gebruik van software door waarmee beter kon worden voorspeld wat de koopkansen per adres zijn, zoals dat in de directmarketingwereld al jaren gemeengoed was. De bekendste en oudste analysepakketten zijn die van SAS en IBM/SPSS. In de CRM-golf rond de eeuwwisseling kwam er veel meer analysesoftware op de markt. Zie hoofdstuk 3. Deze werd steeds gebruiksvriendelijker en ontwikkelde zich naast de offline toepassingen steeds meer naar online- ofwel realtimeanalyses. Aanvankelijk

werden deze toegepast in het telefonisch contact met de klant, en vervolgens voor het web ('online predictive analytics software'). Zo kwamen voor een toenemend aantal bedrijven de intelligente toepassingen beschikbaar, met voorspellingsmodellen over koopkansen en betaalkansen die voorheen alleen in de directmarketingwereld bekend waren. Alleen ontstonden er vanuit de informatietechnologie veel geavanceerdere toepassingen dan de traditionele, met veel snellere mogelijkheden om meer data bij de analyses te betrekken. De voorspellende analysesoftware veranderde van een gespecialiseerde nichemarkt, in software voor een brede markt met brede toepassingen. Dit wordt nog het best geïllustreerd door de overname door IBM van de belangrijkste aanbieders: in 2010 kocht IBM zowel SPSS en Cognos als Clementine, plus enkele Amerikaanse pakketten.

Op deze manier werden op beide hoofdcategorieën die de tweedefasemarketing kenmerken, vanuit de informatietechnologie beslissende doorbraken gerealiseerd.

Zeer ruime toepasbaarheid

De grootste vernieuwingen vinden niet alleen plaats bij de oorspronkelijke direct marketingbedrijven zelf. De grote doorbraak ligt hierin dat het directmarketingconcept met de enorme mogelijkheden van customercontactcenters, internet, smartphones, tablets, apps, sociale media en intelligente software binnen het bereik is gekomen van een zeer brede reeks aan organisaties die anders nooit aan direct marketing zouden hebben gedacht. En dezelfde mogelijkheden komen binnen het bereik van de klant zelf. De mogelijkheden om winstgevend klantrelatiemanagement te realiseren, zijn weliswaar nog steeds niet universeel toepasbaar, maar ze worden wel gebruikt door een toenemend aantal ondernemingen in zowel de zakelijke als de consumentenmarkt. In elk geval door alle zakelijke dienstverleners en organisaties die vanuit hun primaire processen de data van klanten bijhouden, zoals banken, (zorg)verzekeraars, energiebedrijven, telecombedrijven en charitatieve instellingen. Daarnaast zijn er talloze webwinkels en is het web zelf een enorme bron van inspiratie voor ontelbare nieuwe ondernemingen die specifiek zijn opgericht om gebruik te maken van de mogelijkheden die alle digitale media en devices bieden. En niet alleen voor ondernemingen en organisaties, maar natuurlijk ook voor de shoppende klant zelf.

Daarmee gaat marketing een nieuwe fase in. Voortgekomen uit direct marketing en dankzij de software- en de mediaontwikkelingen, is er een vorm van tweedefasemarketing ontstaan die met recht kan worden aangeduid als digitale marketing, en met big data en neuromarketing als Marketing 4.0.

1.4 Toepassingen op vier niveaus

Tweedefasemarketing kan op vier niveaus worden uitgevoerd. Al naar gelang de mate waarin tweedefasemarketing in organisaties wordt toegepast, maken we onderscheid naar het assortiment en het commerciële proces. Beide kunnen geheel of gedeeltelijk met tweedefasemarketing worden uitgevoerd.

1. *Gehele proces/gehele assortiment*

Hier vinden we zowel de traditionele direct marketingbedrijven als juist de hele reeks nieuwe ondernemingen die op het web zijn gebaseerd.

2. *Gehele proces/deel van het assortiment*

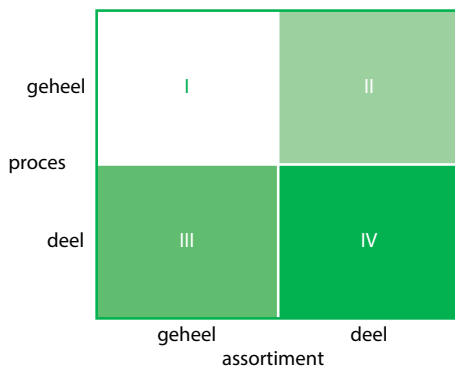
Dit zijn overwegend bestaande ondernemingen die een deel van hun markt bewerken met – webbased – direct marketing, naast andere vormen van marktwerking.

3. *Deel van het proces/gehele assortiment*

De delen van het proces die als tweedefasemarketing worden uitgevoerd zijn specifieke functies zoals bijvoorbeeld acquisitie en het onderhouden van relaties. Hieronder vallen bedrijven die voor hun gehele assortiment voor andere functies ook andere distributiekkanalen gebruiken dan direct response media.

4. *Deel van het proces/deel van het assortiment*

Dit betreft organisaties die direct marketing gebruiken als ondersteuning van de bestaande manier waarop de markt wordt bewerkt.



Figuur 3 Vier niveaus van toepassing van tweedefasemarketing

Ad 1: gehele proces/gehele assortiment

Dit zijn de organisaties die hun commerciële proces uitsluitend realiseren via media. Hiertoe behoren de bekende voorbeelden van webwinkels – vroeger postorderbedrijven – met assortimenten boeken en beeld-/geluidsdragers, mode, of volledige warenhuisassortimenten. Hun systemen, processen en organisaties waren van oudsher al ingericht op het zakendoen via media, zodat deze organisaties het web relatief gemakkelijk konden inpassen. Ook de nieuwe soft-

ware voor analyses en voor customercontactcenters konden zij snel inzetten. Wehkamp is hier een voorbeeld van.

Veel van deze ondernemingen gebruiken een uitgebreide combinatie van media in hun marketingoperatie: catalogi, brochures, brieven, customercontactcenters, voice-applicaties, e-mail, sms, sociale media en het web, al dan niet gecombineerd met apps en online response advertising.

In de financiële sector zijn Robeco, Centraal Beheer Achmea (voor de consumentenmarkt), Ohra en FBTO voorbeelden van bedrijven die het hele proces voor het hele assortiment via direct marketing uitvoeren (in de verzekeringswereld heet dit direct writing). Ook opleidingsinstellingen, kansspelorganisaties en charitatieve instellingen zijn typisch direct marketingorganisaties van type 1. Deze werken nog veel met mailings, maar gebruiken ook sociale media en zetten daarnaast andere responsmedia in.

In de zakelijke markten zijn Manutan en Viking Direct grote directmarketingaanbieders via gedrukte en elektronisch media. Ook seminarbedrijven zijn in de zakelijke markt actief. De meeste bedrijven werken internationaal of zijn deel van een internationaal opererend marketingbedrijf. Dat illustreert hoezeer schaalgrootte bij deze marketingaanpak telt.

Daarnaast is een hele nieuwe categorie ondernemingen ontstaan die het web heeft aangegrepen om nieuwe formules in de markt te zetten. Het is niet gebleven bij de bekende voorbeelden Amazon, Zalando en bol.com. Met easyJet en Ryanair is een nieuwe categorie goedkope luchtvaartmaatschappijen opgekomen die een deel van hun kostenvoordeel realiseert door maximale inzet van het web. De reiswereld is totaal veranderd door boekingsites als hotels.com, booking.com en online touroperators. Daar heeft Airbnb nog een schepje bovenop gedaan. Marktplaats.nl heeft een heel nieuwe markt gecreëerd voor de verkoop van tweedehands spullen, AliExpress – de webshop van Alibaba – onderscheidt zich met heel lage prijzen, vacaturesites hebben de markt voor werving en selectie veranderd en sociale netwerksites verkopen niets, maar genereren zoveel verkeer dat ze interessant zijn voor adverteerders. Zie verder hoofdstuk 4.

Ad 2: gehele proces/deel van het assortiment

De tweede categorie organisaties is oorspronkelijk in het geheel niet ingericht op direct en digital marketing, maar op verkoop via de groothandel, showrooms, winkels of via adviseurs en vertegenwoordigers. De kracht van tweedefasemarketing heeft ertoe geleid dat deze ondernemingen op grote schaal deze marketingmethoden zijn gaan inpassen in hun bestaande organisaties. Anders dan in de eerste categorie, leidt dit tot structurele aanpassingen van de organisatie met alle problemen van dien.

In de zakelijke markt vinden we bedrijven in de IT-branche, die grote systemen verkopen via persoonlijke verkoop, maar die veelal een volledige direct marketingbenadering toepassen voor aanvullingen en kleine artikelen. Hetzelfde geldt voor de markt van kantoorartikelen en van koffiemachines in bedrijven.

Sommige delen van het assortiment – aanvullingen op periodieke basis – kunnen de kosten van persoonlijke verkoop immers niet dragen.

In consumentenmarkten kennen we de ANWB, die de reis- en kredietbrief, lidmaatschappen en verzekeringen (hoofdzakelijk) via direct marketing verkoopt. Maar zoals meestal in de consumentenbranche, verkoopt de organisatie deze producten ook via winkels. Banken hebben soms speciale spaarrekeningen met aparte tarieven die uitsluitend via het web worden verkocht. De meeste voorbeelden van categorie 2 zijn te vinden in de zakelijke markt.

Ad 3: deel van het proces/gehele assortiment

De meeste ondernemingen die verkopen via buitendiensten of vestigingen, gebruiken voor een deel van het commerciële proces wel degelijk direct marketing. Omdat het naar hun aard geen direct marketingbedrijven zijn, loopt met name dit type bedrijven het risico het directe en digitale marketingproces weinig professioneel uit te voeren. De hoofdaandacht gaat bijvoorbeeld uit naar het managen van de buitendienst, naar de kwaliteit van de productie of naar het merkenbeleid. Direct marketing wordt dan nogal eens gezien als een bijzaak, als een activiteit die er ook even tussendoor moet, zelfs als dit vak wordt ingezet voor zoiets essentieels als het werven van nieuwe klanten. Het werven en afhandelen van beursbezoekers en het onderhouden van bestaande relaties zijn delen van het commerciële proces die bij industriële ondernemingen vaak via direct marketing worden afgehandeld.

Een ander voorbeeld van bedrijven die hun commerciële processen gedeeltelijk invullen met direct marketing zijn auto-importeurs. Zij gebruiken het web en e-mails om prospects te werven, zetten die met de gegevens van bestaande klanten in databases, zo mogelijk inclusief de verwachte datum voor inruil, en benaderen op basis daarvan potentiële en bestaande klanten. Op deze manier worden leads gegenereerd voor het dealernetwerk. Deze leads krijgen een uitnodiging voor een proefrit, een kennismaking in een experience centrum, of om aanwezig te zijn bij de introductie van een nieuw model. De auto's zelf worden via de showrooms verkocht. Het gaat dus om een deel van het commerciële traject, en geldt voor het hele assortiment. De verschillende kanalen worden dus ingezet afhankelijk van de fase waarin de klant zich bevindt.

Klantenkaartprogramma's om op het individuele koopgedrag afgestemde mailings te kunnen versturen, zijn ook voorbeelden van categorie 3. Het gaat in principe om het gehele assortiment en om een beperkt deel van het proces, bijvoorbeeld cross-selling, dat via direct marketing wordt uitgevoerd. De Bijenkorf nodigt haar kaarthouders uit voor speciale koopavonden, stimuleert klanten die de kredietfunctie gebruiken om de kaart ook elders voor krediet aankopen te benutten, stuurt op churn en op koopfrequentie. Daarnaast verkoopt de Bijenkorf een groot deel van haar assortiment via haar webshop. Met de Bonuskaart van Albert Heijn krijgen klanten specifiek op hun aankooppatroon afgestemde aanbiedingen via e-mail aangeboden. Bekende voorbeel-

den zijn verder de luchtvaartmaatschappijen die via webpagina's en e-mail communiceren met hun klanten en aan hen specifieke aanbiedingen doen op basis van het aantal afgelegde vluchten en de gevlogen afstanden. Het serviceniveau wordt gedifferentieerd afhankelijk van het aantal vluchten dat de klant bij de betreffende maatschappij en haar partners boekt. Het deel van het commerciële proces dat aldus digitaal wordt gerealiseerd, betreft klantenbinding in het algemeen, en meer verkopen aan bestaande klanten om het klantaandeel te vergroten.

Banken die werken met kantoren en accountmanagers, en verzekeraars die werken met tussenpersonen of eigen buitendiensten, maken op grote schaal gebruik van direct marketing zowel voor het werven van nieuwe klanten, als voor het maken van afspraken met bestaande klanten. Tijdens de afspraak probeert men dan het betreffende product te verkopen. Net als luchtvaartmaatschappijen, gebruiken financiële instellingen databases om te beoordelen welke klanten welke behandeling ten deel mag vallen. De vermogende cliënten krijgen zeer persoonlijke service zonder enige beperking, de middengroepen worden op het kantoor afgehandeld met zo min mogelijk persoonlijke tussenkomst, en de klanten met een gering inkomen en zonder vermogen of schulden worden met een minimum aan kosten behandeld. Het commerciële proces voor deze laatste categorie klanten wordt zo veel mogelijk digitaal via media afgehandeld. Enkele banken die niet op deze processen waren ingesteld, gaven deze klanten zelfs het advies om te vertrekken. Persoonlijke bediening, bediening via kantoren met apparaten, en afhandeling via internet, apps, webinars en interactieve voice response worden allemaal gebruikt en afgewogen om in het commerciële proces een optimum te realiseren tussen kosten en opbrengsten.

Juist bij organisaties die van huis uit helemaal niet gewend zijn om te werken met directe en digitale marketing, zien we dat de enorme mogelijkheden van media en databases ertoe hebben geleid dat zij voor een deel van het commerciële traject direct marketing inschakelen. Dit geldt in het bijzonder voor webtoepassingen. In feite gebruiken vrijwel alle bedrijven internet wel voor één of enkele onderdelen van hun commerciële proces.

Ad 4: deel van het proces/deel van het assortiment

De vierde categorie bedrijven bestaat overwegend uit ondernemingen die van eerstefasemarketing bij uitstek hun vak hebben gemaakt, en waar door de aard van hun commerciële proces voor tweedefasemarketing nauwelijks plaats is. Denk aan fast moving consumer goods, de branche waar marketing is begonnen. Merken en merkbeleving staan hier centraal. De massaliteit van de goederen, de geringe aankoopbedragen per keer en het ontbreken van een koppeling met de individuele gegevens van de consument maken dat tweedefasemarketing hier niet of nauwelijks winstgevend te realiseren is.

Toch zijn ook hier voorbeelden van toepassingen van directe marktwerking, zij het dat het merk en massadistributie hier toch cruciaal blijven. Procter & Gamble gebruikt de directmarketingsystematiek voor luiers in opvolgende leeftijden, en vrijwel alle fastmovers hebben websites rond hun merken ingericht en zijn actief op de sociale media, waarmee onderdelen van geïndividualiseerde communicatie kunnen worden uitgevoerd. Bij activiteiten rond sampling, coupons en mailings kan ook gebruik gemaakt worden van de nieuwe technologieën, ter ondersteuning van de verkoop via winkels. Vaak een bittere noodzaak om de vlucht naar webwinkels het hoofd te bieden. Net zoals de winkelbedrijven van categorie 3 zelf detailhandel bedrijven via hun vestigingen, ook al traceren zij het koopgedrag van hun klanten voor het hele assortiment zoals direct marketingbedrijven dat doen, alleen dan met behulp van een eigen (Bijenkorf) of collectieve kaart (Air Miles).

1.5 Voorbeelden

Hieronder geven wij een aantal voorbeelden van de verschuiving die heeft plaats gevonden van het richten op de productie, naar het richten op de markt, en vervolgens naar het managen van relaties.

Luchtvaart

Bij pioniers als Anthony Fokker ging het om mensen die zich specialiseerden in het maken van vliegtuigen. Daar zat de kritische kennis. Piloten waren mensen die veel afwisten van de techniek van vliegtuigen en er daarom goed mee konden omgaan: een afspiegeling van de productiegerichtheid. De luchtvaartmaatschappijen die vervolgens vervoerscapaciteit door de lucht aanboden, richtten zich op de verkoop met leuzen als 'vliegen is goedkoper dan u denkt' om kennelijke vooroordelen te bestrijden. Vervolgens gingen ze zich in de eerstemarketingfase onderscheiden door specifieke aspecten van hun dienstverlening en door herkenbare service-elementen die door de doelgroep werden gewaardeerd: de geur van Hollandse koffie bij het instappen waar ook ter wereld. Herkenbare logo's en huisstijlen zijn onderdelen van de merken die in deze fase werden gecreëerd om de banden met doelgroepen te onderhouden: het product werd zo goed mogelijk afgestemd op de doelgroep.

Inmiddels verkeren vliegtuigmaatschappijen in de volgende fase. Deze maakt geen van de vorige overbodig: natuurlijk moeten vliegtuigen technisch goed zijn, en moeten de luchtvaartmaatschappijen betrouwbaar zijn en een herkenbaar merk in de markt zetten. Alleen zijn dat eerder randvoorwaarden geworden dan redenen voor succes. Nu concentreren zij zich op de individuele klanten. Door middel van direct contact met de mensen die geregeld het vliegtuig nemen, wordt geprobeerd om zo veel mogelijk van hun vlieggreizen te mogen verzorgen. Naast de benadering die de maximale opbrengst nastreeft per vlucht – het product – staat de benadering die de maximale opbrengst nastreeft per klant gedurende de periode dat hij geregeld vliegt. De middelen

om deze benadering vorm te geven zijn pasjes, mailings, websites met geïndividualiseerde pagina's, Twitterberichten, apps en systemen om het vlieggedrag per persoon te volgen en persoonlijke keuzes te bieden.

Auto-industrie

De ontwikkeling van de auto-industrie is vergelijkbaar met die van de luchtvaart. Veel bekende automerken zijn niets anders dan de achternamen van de technici die in staat waren deze automobielen te produceren: André Citroën, Henry Ford en Ferdinand Porsche. En nog altijd vormt de techniek een belangrijke component van hun succes. Zoals bekend onderscheidde Ford zich met name door de efficiënte productietechniek met de uitvinding van de lopende band. De merken met hun associaties en reclamecampagnes kwamen in deze branche pas veel later. De scheiding tussen Volkswagen en Audi als separaat merk met verschillende showrooms dateert van de eeuwwisseling. En nu volgen de importeurs de autorijders op individueel niveau om ze op het juiste moment te benaderen voor een kennismaking met hun nieuwe aanbod.

Bankwezen

Vervang het woord 'technici' door 'bankiers', en voor banken valt een parallel verhaal te vertellen. Uiteraard blijft het bancaire vak technisch gesproken van groot belang voor financiële instellingen. Maar dat is al jaren niet meer voldoende om succesvol te zijn in deze branche. Ook hier volgde een grootschalige marketingoperatie waarbij producten nadrukkelijk werden afgestemd op de klant. Het merk met huisstijl en doelgroepen werden nadrukkelijk onderdeel van het bedrijfsbeleid. In 1986 gaf de Amro Bank aan de voormalige marketingdirecteur van Wehkamp opdracht om te beoordelen of het mogelijk zou zijn om bij de bank een zodanige dataverzameling aan te leggen dat hiermee commercieel beleid kon worden uitgevoerd met selecties van klanten en producten. Het was de eerste opdracht aan de auteur van dit boek waarmee hij zijn adviesbedrijf startte. Het was ook de eerste stap op de lange weg die zou volgen naar de toepassing van tweedefasemarketing van het bankwezen. En net als in de luchtvaart worden klanten met verschillende potenties inmiddels verschillend behandeld.

1.6 Samenvatting en verdere indeling

Marketing zorgde voor een ingrijpende verschuiving in organisaties, van een oriëntatie op het product naar een oriëntatie op de markt. Het product blijft evenwel het uitgangspunt, ook als het wordt omgezet naar een merk. Na deze eerste fase in marketing is nu een tweede fase ontstaan, die de individueel traceerbare klant als uitgangspunt heeft. Dit vak bestond al als direct marketing voor zeer specifieke toepassingen, en is doorgegroeid naar digital marketing voor universele toepassing. Staat bij eerstefasemarketing het managen van het assortiment producten/merken in de markt centraal, in tweedefasemarke-

ting is dat het managen van de relatie met de klant. Dit veranderde tegelijk de positie van de klant, die net zo snel op zoek gaat naar de beste aanbieder, als de aanbieder naar de klant. Uiteraard kan het product niet zonder de klant en bestaat de relatie met de klant bij de gratie van het product. Deze twee benaderingen van het commerciële proces hebben elk een eigen arsenaal begrippen, verschillende uitgangspunten en andere sturingsmechanismen. Het merk is bij beide van belang.

Vanuit de informatietechnologie zijn op twee cruciale gebieden doorbraken gerealiseerd die de verbreding van het direct marketingvak naar directe en digitale marketing mogelijk hebben gemaakt. Dit zijn doorbraken op het gebied van databases en op het gebied van media. Met de enorme capaciteitsvergrotingen van netwerken zijn daarmee mogelijkheden gecreëerd voor een groot deel van het bedrijfsleven om de aloude direct marketingprincipes winstgevend toe te passen binnen hun commerciële operatie. Hoewel de IT-wereld aanvankelijk te hoge verwachtingen wekte, doet dit aan de essentie van hun bijdrage aan de toepasbaarheid van tweedefasemarketing niets af.

In feite is de direct marketingbenadering met het web digitaal de leidende vorm van marketing geworden. Eerstefasemarketing blijft een belangrijke benadering, met name voor fast moving consumer goods waar de relatie met de klant lastig en/of kostbaar is te leggen. Daar blijft de meest rendabele benadering om via merkbeleving en massamarketing klanten te binden, waarbij overigens ook met geavanceerde social media operaties gebruik gemaakt wordt van de digitale mogelijkheden. Tweedefasemarketing kan, hetzij als hoofdvorm, hetzij als een van de methoden in het commerciële proces, een belangrijke bijdrage leveren om dit commerciële proces winstgevend te realiseren. Het feit dat klanten hier het object van kennis vormen, maakt sturing mogelijk op de winstgevendheid per klant. Voor deze digitale en data gedreven marketingomgeving hanteren wij de overkoepelende naam Marketing 4.0, en de daarbij aansluitende media noemen wij Marketing 4.0 media.

Als relatief nieuw vakgebied kent tweedefasemarketing in de uitvoering een groot aantal obstakels, net zo goed als dat in de beginperiode van de oorspronkelijke marketingbenadering het geval was. In het vervolg van dit handboek worden alle stappen doorlopen die nodig zijn om data-driven digital marketing te begrijpen en succesvol toe te passen.

In hoofdstuk 2 gaan wij in op het specifieke proces dat binnen organisaties moet worden gerealiseerd om de principes van digital marketing in de praktijk te brengen. Het hoofdkenmerk is dat het om cyclische processen gaat. Daar zijn organisaties normaal gesproken niet op gebouwd. Daarom gaan we in dit hoofdstuk ook in op de organisatorische problematiek, om de principes succesvol te kunnen toepassen.

In het derde en vierde hoofdstuk belichten we de beide hoofdonderwerpen die de digitale marketing benadering kenmerken. In hoofdstuk 3 beschrijven we