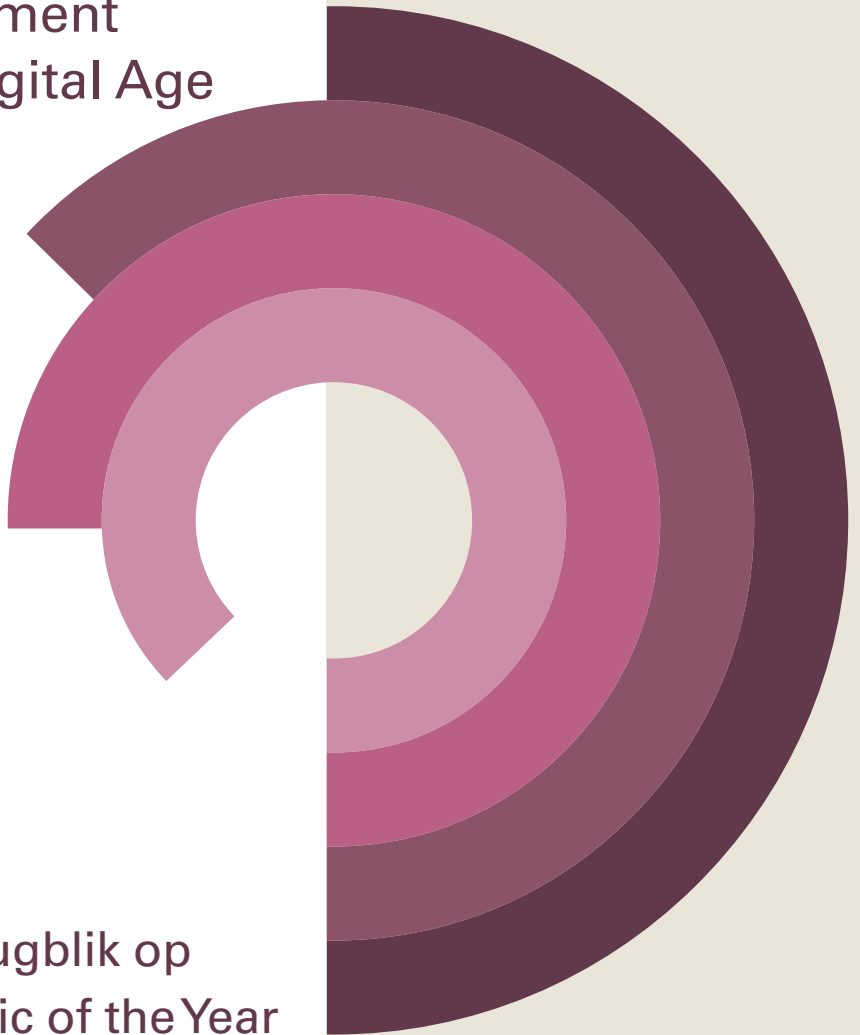


MOA Topic of the Year

2022

Customer Experience
Management
in the Digital Age



+ een terugblik op
5 jaar Topic of the Year

MOA Topic of the Year 2022

Customer Experience Management in the Digital Age

+ EEN TERUGBLIK OP
5 JAAR TOPIC OF THE YEAR

Colofon

Redactie: Y.M. van Everdingen
Vormgeving en illustratie: Stella Smienk



MOA, Expertise Center for Marketing-Insights, Onderzoek & Analytics
Kabelweg 57
1014 BA Amsterdam
T +31 (0)20 - 5 810 710
E info@moa.nl
W www.moa.nl
@MOAweb

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of toegepast zonder vermelding van de bron.

Inhoudsopgave

Introductie	6
1. MOA TOPIC OF THE YEAR 2022:	
Customer Experience Management in the Digital Age	9
Introductie	10
Deel 1:	
Artikelen door de genomineerden voor de MOAward Insights Scientist of the Year 2022	
Touch points Outsourcen? Vertel het je klant! <i>Anne Kranzbühler, Mirella Kleijnen en Peeter Verlegh</i>	13
Monitoring Customer Experience in the Digital Age <i>Evert de Haan</i>	21
Other Customers also Liked! Insights on Product Recommendations in the Digital Age <i>Anne-Kathrin Klesse</i>	33
Deel 2:	
Artikelen uit de praktijk	
De volgende stap in Customer eXperience Management (CXM): The data is out there, start your impactfull (digital) conversations! <i>Theo van der Steen</i>	45
Toekomstig onderzoek naar de Customer Experience Management	51
2. MOA TOPIC OF THE YEAR 2021:	
Tools for Capturing Information to Improve Business Insights	55
Introductie	56
Neuromarketing – Wat is het en wat kunnen we ermee? <i>Maarten A.S. Boksem en Ale Smidts</i>	57

3. MOA TOPIC OF THE YEAR 2020:	
Brilliant New Products: Consumer Match or Mismatch?	71
Introductie	72
Customer-centric innovation: Matching what comes out of the lab with the heart of the customer <i>Stefan Stremersch, Elio Keko, Isabel Verniers en Nuno Camacho</i>	73
4. MOA TOPIC OF THE YEAR 2019:	
Surviving the Retail Revolution	87
Introductie	88
De squeeze tussen ‘discount’ en ‘digital’: nieuwe uitdagingen voor service supermarkten <i>Laurens Sloot</i>	89
5. MOA TOPIC OF THE YEAR 2018:	
Digital Advertising	99
Introductie	100
The usefulness of banner advertising for offline sales channels <i>Lara Lobschat, Ernst Osinga en Werner Reinartz</i>	101
TOT SLOT: MARKETING, EEN VELD IN BEWEGING	107
De redacteur	113

Introductie

Voor u ligt weer een nieuwe editie van het MOA *Topic of the Year* Boek, dat gerelateerd is aan de jaarlijks, tijdens de MOAwards ceremonie, uit te reiken wetenschapsprijs: de *MOAward Insights Scientist of the Year*. Voor deze wetenschapsprijs wordt door de jury (bestaande uit wetenschappers en praktijkmensen) ieder jaar een ander *Topic of the Year* gekozen. Het te kiezen topic moet actueel zijn, dat wil zeggen dat het een marketing issue moet zijn waar veel bedrijven zich op het moment mee bezighouden. Er moeten verder voldoende wetenschappers in Nederland actief zijn op dit onderwerp, zodat er voldoende wetenschappelijke experts (en publicaties) voorhanden zijn om in aanmerking te komen voor de MOAward “Insights Scientist” op dit specifieke topic. Gerelateerd aan deze wetenschapsprijs organiseert de MOA ook jaarlijks een symposium over het gekozen topic, waar de drie genomineerde wetenschappers alsmede marketeers uit de praktijk presenteren. Deze presentaties vormen de basis voor de artikelen in dit *Topic of the Year* boek. De auteurs van de hoofdstukken in het boek mogen zelf kiezen of ze in het Nederlands of in het Engels communiceren, vandaar dat er een mix is van Nederlandstalige en Engelstalige hoofdstukken.

Deze 5e editie van het MOA *Topic of the Year* Boek is een speciale editie, omdat we hierin terugblikken op vijf jaar *MOA Topic of the Year*. Vijf jaar, waarin de jury voor de *MOAward Insights Scientist of the Year* zeer diverse marketing onderwerpen als *MOA Topic of the Year* heeft gekozen en vijf jaar, waarin we fantastische genomineerden voor en winnaars van de MOAward Insights Scientist voorbij hebben zien komen. De genomineerden vertegenwoordigen vele universiteiten en hogescholen, zoals de Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit van Tilburg, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Eindhoven en de Hogeschool Utrecht. Zie tabel 1 voor een compleet overzicht.

In het eerste deel van deze 5e editie kunt u alle artikelen lezen, gerelateerd aan het MOA Topic of the Year 2022 “Customer Experience Management in the Digital Age.” In dit deel zijn drie bijdragen van de genomineerden voor en de winnaar van de MOAward Insights Scientist of the Year 2022 opgenomen. Daarnaast is ook een praktijkverhaal opgenomen en sluiten we het boek af met een aantal praktische aanbevelingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

In de delen twee tot en met vijf herhalen we het artikel van de winnaars van de MOAward Insights Scientist of the Year in de jaren 2018 tot en met 2021. Deze artikelen, alsmede de artikelen van de genomineerden voor de MOAward Insights Scientist of the Year 2018-2022, zijn al in eerdere jaargangen gepubliceerd. In 2018 en 2019 zijn er zowel digitale als geprinte versies van het MOA Topic of the Year boek uitgebracht; in 2020 en 2021 zijn er, onder andere als gevolg van de coronapandemie, alleen digitale versies van het MOA Topic of the Year boek verschenen (zie <https://www.moa.nl/moa-topic-of-the-year.html>).

Het boekje wordt afgesloten met een vooruitblik. De juryleden van de MOAwards Insights Scientist of the Year hebben gezamenlijk een overzicht gemaakt van belangrijke marketingtrends, die zij zien in zowel de wetenschap als praktijk.

Table 1: Overzicht MOA Topic of the Year met alle winnaars en genomineerden: 2018-2022.

Jaar	MOA Topic of the Year	Winnaar MOAward Insights Scientist of the Year	Genomineerden MOAward Insights Scientist of the Year
2022	Customer Experience Management in the Digital Age	Mirella Kleijnen <i>Vrije Universiteit Amsterdam</i>	Evert de Haan <i>Rijksuniversiteit Groningen</i> Anne-Kathrin Klesse <i>Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit</i>
2021	Tools for Capturing Information to Improve Business Insights	Ale Smidts en Maarten Boksem' <i>Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit</i>	Jaap Wieringa <i>Rijksuniversiteit Groningen</i> Brahim Zarouali <i>Universiteit van Amsterdam</i>
2020	Brilliant New Products: Consumer Match or Mismatch?	Stefan Stremersch <i>Erasmus School of Economics, Erasmus Universiteit</i>	Jan A. Milleman <i>Technische Universiteit Eindhoven</i> Lenka van Riemsdijk <i>Hoge School Utrecht</i>
2019	Surviving the Retail Revolution	Laurens Sloot <i>Rijksuniversiteit Groningen</i>	Els Gijsbrechts <i>Universiteit van Tilburg</i> Robert Rooderkerk <i>Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit</i>
2018	Digital Advertising	Lara Lobschat <i>Rijksuniversiteit Groningen</i>	Hilde Voorveld <i>Universiteit van Amsterdam</i> Lisette de Vries <i>Rijksuniversiteit Groningen</i>

1. Ale en Maarten zijn als duo genomineerd en uiteindelijk ook als duo tot winnaar uitgeroepen. Ofschoon Ale pionier is op het gebied van neuromarketing, zowel in Nederland als internationaal, werkt hij de laatste 10 jaar nauw samen met Maarten Boksem. In deze 10 jaar hebben ze samen het veld verder uitgebouwd. Ze werken aan dezelfde onderzoeken, begeleiden samen dezelfde promovendi, en op vrijwel elk paper staan ze beiden als co-auteur. Vanwege deze unieke omstandigheden is de jury in 2021 akkoord gegaan met deze duo-nominatie.

MOA TOPIC OF THE YEAR 2022

**Customer Experience
Management
in the Digital Age**

Introductie

In 2022 is “Customer Experience Management in the Digital Age” als *MOA Topic of the Year* gekozen. Customer Experience (CX) wordt gezien als de nieuwe graal en daarmee een bron van concurrentievoordeel. Steeds meer bedrijven maken dan ook werk van de CX dat in de internationale marketing literatuur wordt gedefinieerd als een “multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the entire purchase journey (Lemon en Verhoef 2016).” Simpel gezegd komt het erop neer dat CX verwijst naar de beleving die klanten ervaren tijdens de interactie met een bedrijf en/of haar producten/diensten. Deze interactie kan plaatsvinden in verschillende fases van de klantreis – voor, tijdens of na de aankoop.

Door de opkomst van nieuwe technologieën, zoals artificiële intelligentie, robottechnologie, augmented en virtual reality, zijn er niet alleen andere mogelijkheden tot contact met klanten bij gekomen, maar kan de CX ook worden verbeterd door een uitgebreidere en meer gepersonaliseerde ervaring te bieden. En dit, tijdens alle fases van de klantreis. Zo heeft Asics de consument kennis laten maken met haar nieuwe sportschoenen uit de serie Metaracer via virtual reality en biedt een online bedrijf als Charlie Temple consumenten de mogelijkheid om met behulp van augmented reality een bril uit te proberen. Ook komen er door nieuwe technologieën nieuwe metrics beschikbaar welke het mogelijk maken om het gedrag van klanten beter te monitoren en bij te sturen. Deze ontwikkelingen leiden tot allerlei nieuwe onderzoeksonderwerpen, zoals de bereidheid van consumenten om te betalen voor gepersonaliseerde ervaringen, de reactie van consumenten op dienstverlening door robots of de mogelijkheden om consumenten ervaringen te laten beleven in een virtuele wereld. Kortom, voldoende redenen om de nieuwste wetenschappelijke en praktische inzichten eens voor het voetlicht te brengen.

In dit deel van het *MOA Topic of the Year 2018-2022* boek zijn eerst de publicaties van de drie genomineerden voor de MOAaward “Insights Scientist of the Year 2022 – Customer Experience Management in the Digital Age” – Mirella Kleijen (winnaar), Anne-Kathrin Klesse (genomineerd) en Evert de Haan (genomineerd) – opgenomen.

Mirella gaat in op de mogelijkheid om de contactmomenten met klanten, ook wel de touch points genoemd, te laten uitvoeren door externe partijen. Dit zogenaamde outsourcen van contactmomenten is al vanuit andere disciplines, zoals strategisch en operations management, onderzocht, maar Mirella en haar co-auteurs onderzoeken dit vanuit een marketing-, consumenten gerelateerd perspectief. In dit artikel gaan zij met name in op de vraag of je aan de klant duidelijk moet maken dat een touch point wordt uitbesteed en of het daarbij uitmaakt of je het wordt uitbesteed aan een sterk of minder sterk merk.

Evert begint zijn artikel met een beschrijving van de traditionele methoden om de klantervaringen te monitoren. Daarna geeft hij inzicht in de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden om de klantervaring in de verschillende fases van de klantreis te monitoren. Hij beschrijft welke nieuwe databronnen, gerelateerd aan de verschillende fases van de klantreis, gebruikt kunnen worden om een klanten dashboard te maken, waarmee de klantervaring gemonitord en gemanaged kan worden.

Anne-Kathrin beschrijft een totaal ander onderwerp, namelijk de rol van productaanbevelingen in het digitale tijdperk. Ze gaat in op de manier waarop gepersonaliseerde aanbevelingen, tot stand gekomen op basis van algoritmes, de beslissingen van consumenten bij de aanschaf van producten of diensten beïnvloeden. Zij maakt daarbij onderscheid tussen de zogenaamde user-based framing en een item-based framing en geeft op basis van experimenteel onderzoek uitsluitsel wel van deze aanbevelingsmethoden beter werkt.

In het 2e deel van het *MOA Topic of the Year 2022* boek is een artikel uit de praktijk opgenomen. Theo van der Steen van Underlined gaat in op de rol die robots (gaan) spelen in de interactie met klanten, zoals in de bediening in restaurants en als informatiebron in winkelcentra. Hij beschrijft hoe deze digitale conversaties bouwen op digitale data architecturen en het belang van toevoegen van menselijke componenten, zoals emoties, aan de conversatie door robots.

Het *MOA Topic of the Year 2022* boek sluit af met een hoofdstuk, waarin suggesties voor toekomstig onderzoek op het gebied van de klantervaring in een digitaal tijdperk worden weergegeven.

**Touchpoints
Outsourcen?
Vertel het
je klant!**



MIRELLA KLEIJNEN

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

Mirella is Hoogleraar Customer Experience Management aan de School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam. Al bijna 20 jaar houdt Mirella zich bezig met onderzoek op het snijvlak van technologie en customer experience. Zij heeft dan ook diverse publicaties op dit vakgebied in toonaangevende, wetenschappelijke tijdschriften, zoals de Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Interactive Marketing en Industrial Marketing Management. Voor deze publicaties heeft Mirella diverse awards ontvangen. Ook heeft zij zich in de afgelopen twee jaar actief beziggehouden met de digitalisering van het onderwijs aan de VU en kreeg ze, wegens haar grote rol hierin, uitnodigingen van diverse Europese universiteiten om hen te adviseren hoe de digitalisering vorm te geven. Mirella slaat ook een belangrijke brug tussen wetenschap en praktijk door seminars te organiseren en podcasts te ontwikkelen over customer experience management voor organisaties als ABN AMRO, Delta Lloyd, EY, KPN, Nationale Nederlanden, SAP en het Rijksmuseum.

1.

Touchpoints Outsourcen? Vertel het je klant!¹

ANNE KRANZBÜHLER, MIRELLA KLEIJNEN EN PEETER VERLEGH

Samenvatting

Binnen een klantreis zijn er veel verschillende offline en online touchpoints. Het managen van deze touchpoints vormt een grote uitdaging voor bedrijven. Outsourcing is soms een goede optie: sommige touchpoints, zoals bezorging of online betalingssystemen kunnen vaak beter of goedkoper worden uitgevoerd door externe partijen. Maar stel je de consument hiervan op de hoogte? Dit onderzoek laat zien dat branded outsourcing de impact van pijnpunten in de klantreis op merkevaluaties kan verminderen. Opvallend genoeg is samenwerking met een sterk merk niet altijd voordeliger dan met een zwak merk. De resultaten hebben belangrijke managementimplicaties, want uitbesteding is nu vaak een proces dat vooral buiten het zicht van de klant plaatsvindt.

Introductie

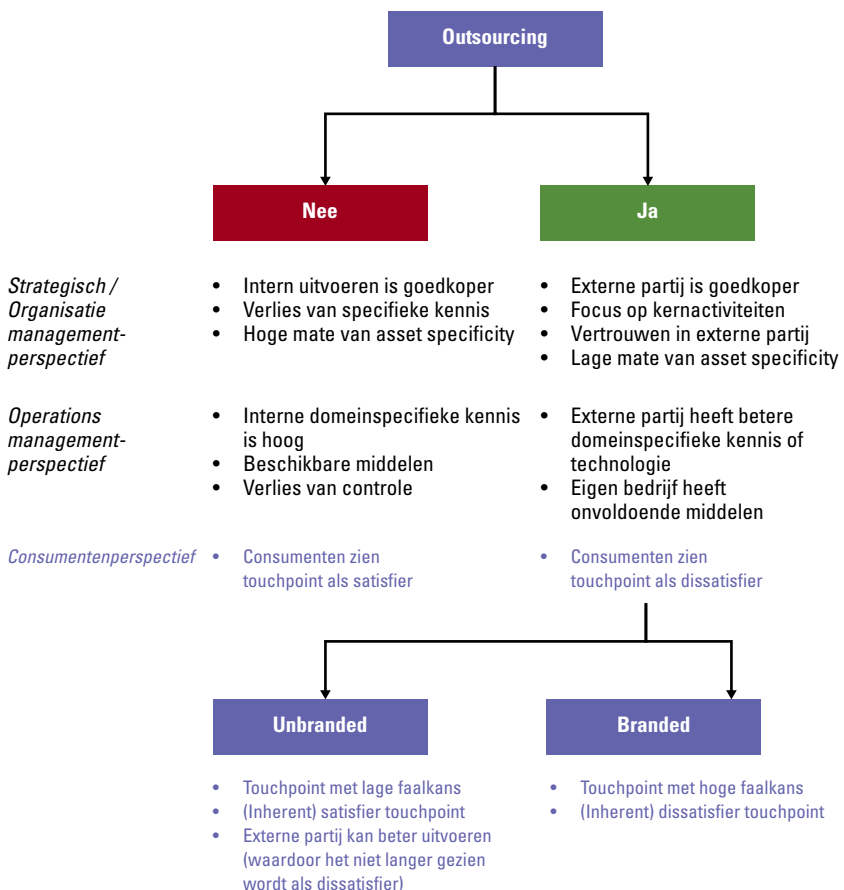
Het analyseren van klantreizen is een belangrijk onderdeel van customer experience management. Een klantreis bestaat uit een reeks contactmomenten (touchpoints) die consumenten als bevredigend of onbevredigend (of neutraal) ervaren. Doorgaans is het managen van de klantreis gericht op het verbeteren van contactpunten waar consumenten ontevreden over zijn, ook wel pijnpunten genoemd. Dat lijkt voordehandliggend, maar is vaak ook lastig, kostbaar of zelfs bijna onmogelijk. Maar moet je als bedrijf al die pijnpunten eigenlijk zelf aanpakken? Of kun je ze ook uitsourcen? En als je kiest voor dat laatste, moet je dat dan aan de klant vertellen?

1. De bevindingen in dit artikel zijn gebaseerd op: Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H.P., & Verleg, P.W.J. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 308-327.

Outsourcing: verschillende perspectieven

Outsourcing is geen nieuw fenomeen en is vanuit verschillende disciplines onderzocht (zie Figuur 1). De eerste vraag is of men überhaupt moet uitbesteden en wat de argumenten voor of tegen die beslissing zijn. Vanuit *strategisch managementperspectief* wordt vaak een kosten-batenanalyse gebruikt om te evalueren in hoeverre een derde partij een goede optie is (e.g., Kakabadse en Kakabadse 2002). *Operations Management* houdt vooral rekening met de domeinspecifieke expertise van beide partijen, evenals met de mate waarin het eigen merk (het merk dat outsourcet) controle verliest en hoe (on)wenselijk dat is (e.g., McIvor 2009).

Figuur 1: Outsourcing perspectieven

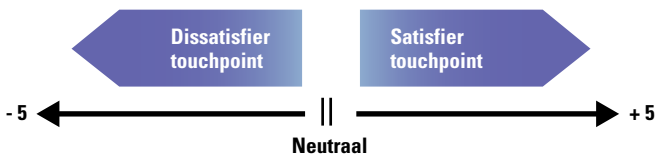


Kranzbühler, Kleijnen en Verlegh (2019) nemen een *marketing-, consumenten-gerelateerd perspectief*, dat expliciet rekening houdt met de aard van een touchpoint. Dit betekent dat het belangrijk is te begrijpen of een touchpoint van nature gezien wordt als een *satisfier* of een *dissatisfier* (Herzberg, Mausner en Snyderman, 1959 - zie figuur 2). Satisfiers zijn touchpoints die positief kunnen bijdragen aan de customer experience, en kunnen extra waarde toevoegen voor de consument. Een goede uitvoering van deze touchpoints verhoogt tevredenheid, maar ze hebben geen negatieve effecten als ze niet goed worden uitgevoerd. Het algehele effect is dus ofwel positief (indien goed uitgevoerd) of neutraal (indien niet goed uitgevoerd).

Dissatisfiers zijn touchpoints die per definitie negatief van aard zijn. Een voorbeeld is het betaalmoment: niemand vindt dit leuk, hoe goed een bedrijf een dergelijk touchpoint ook inricht. Dissatisfier touchpoints zijn vaak een noodzakelijk kwaad. Ze moeten aan een bepaalde minimale drempel voldoen en hebben een beperkt “opwaarts” potentieel, zelfs als ze positief of boven verwachting zijn. Hun algehele effect is ofwel negatief (indien niet goed uitgevoerd) of neutraal (indien goed uitgevoerd).

De aard van het touchpoint (satisfier of dissatisfier) zou invloed moeten hebben op de beslissing om het al dan niet uit te besteden. Neem als voorbeeld de nummerbehoudservice van een telecomaandbieder. Consumenten verwachten simpelweg dat dit goed gaat. Als het fout gaat, zullen consumenten erg geïrriteerd raken. Aan de andere kant: als het goed gaat, volgt er geen jubel of schouderklopje. Bij een satisfier touchpoint is dit anders: een medewerker die zijn klanten een mobiel nummer geeft dat ze altijd kunnen bellen als ze problemen ondervinden, is een satisfier touchpoint. Dit extra serviceniveau kan een hogere, positieve evaluatie creëren, zelfs als de service zelf niet nodig is.

Figuur 2: Satisfier touchpoint vs dissatisfier touchpoint



Outsourcing: vertel je het je klant?

Onderzoek tot dusver richtte zich vrijwel uitsluitend op *seamless* outsourcing, waarbij consumenten zich niet bewust zijn van het uitbesteden van het touchpoint. Denk bijvoorbeeld aan de vele callcenters die uitbesteed worden. Klanten hebben geen idee dat zij eigenlijk met een externe partij bellen op het moment dat ze een klacht hebben. Dit zorgt echter ook vaak voor uitdagingen. Outsourcingpartners werken vaak voor meerdere partijen en voor de medewerkers die met klanten van diverse merken interacteren, is het soms moeilijk om de merkwaarden van een specifiek merk uit te dragen.

Het is echter ook mogelijk om de consument expliciet te informeren over het feit dat het touchpoint wordt uitbesteed en aan wie. Dit fenomeen noemen we *branded outsourcing*. We definiëren branded outsourcing als het beheer van een contactpunt in het klanttraject van een merk door een derde partij, waarbij de derde partij expliciet herkenbaar is als een ander merk. Hierbij zijn allerlei combinaties van offline en online touchpoints mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de retailer Mediamarkt die zijn leveringen door PostNL laat doen, of de online retailer Bol.com, die bij betaling overschakelt naar Ideal als hun partner voor betalingsverkeer, of de vele hotels die hun reserveringen uitbesteden aan Booking.com. In al deze voorbeelden is een touchpoint bewust uitbesteed EN het is zichtbaar voor de consument.

Kranzbühler, Kleijnen en Verlegh (2019) onderzochten wanneer branded outsourcing kan worden ingezet als een strategisch middel om de evaluaties van de consument van het eigen merk te verbeteren. Data van een grootschalig natuurlijk experiment bij een energie leverancier (met ruim 20.000 respondenten) werd gecombineerd met drie labstudies. Daarbij werd niet alleen onderzocht of je de klant inderdaad moet informeren over het feit dat je een touchpoint uitbesteedt, maar ook aan WIE uitbesteed moet worden. Bij dat laatste wordt specifiek gekeken naar de sterkte van het merk van de partij aan wie uitbesteed wordt, waarbij sterkte refereert aan de mate waarin een klant een positieve attitude heeft ten aanzien van het externe merk

Uitbesteden van een satisfier touchpoint

Het eigen merk wordt slechter gewaardeerd wanneer branded outsourcing wordt toegepast (in vergelijking met zelf uitvoeren). Dit impliceert dat als een merk satisfiers door een extern merk laat uitvoeren, dit geen neutrale uitbesteding is, maar dat het externe merk daadwerkelijk ook een deel goodwill van het centrale merk afsnoept. Mocht het toch om andere redenen noodzakelijk zijn een satisfier touchpoint uit te besteden (bijvoorbeeld vanwege efficiëntie), dan is het belangrijk dat in partnerschap met een sterk merk te doen, omdat er dan sprake is van positieve spillover effecten van het sterke merk naar het eigen merk.

Uitbesteden van dissatisfier touchpoint

Het *centrale* merk wordt *beter* gewaardeerd wanneer branded outsourcing wordt toegepast (in vergelijking met zelf uitvoeren). Hierbij onderzochten we ook waarom deze verschillen tussen dissatisfier en satisfier touchpoints optreden. Eerder onderzoek wijst daarbij vaak op de rol van verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk voor de negatieve ervaring vanuit het perspectief van de klant? Ons onderzoek laat echter zien dat het minder gaat over verantwoordelijkheid toewijzen, maar veel meer over merkassociaties: we vinden bewijs dat branded outsourcing de mate vermindert waarin consumenten het centrale merk mentaal associëren met het uitbestede touchpoint, wat resulteert in een verschuiving in merkevaluaties.

Waarom is dit goed nieuws? Bij uitbesteding kan hier dus expliciet over gecommuniceerd worden, want de complexiteit die vaak komt kijken bij het managen van externe partijen waarbij dit niet zichtbaar mag zijn voor de klant, valt weg. Het betekent ook dat er een alternatief is voor dissatisfier touchpoints die intern moeilijk te verbeteren zijn (en dat is belangrijk, omdat we weten dat die verbetering ook vaak als niet waarde verhogend door de klant wordt herkend). Opvallend genoeg doet het er niet toe of de uitbesteding is gedaan aan een sterk of zwak merk. In beide gevallen wordt het centrale merk beter gewaardeerd dan wanneer het de uitvoering zelf in handen houdt. Dit nuanceert eerdere bevindingen van bijvoorbeeld onderzoek over allianties dat de eerdergenoemde spillover effecten van samenwerking met sterke merken benadrukt. Dit heeft enkele interessante implicaties, omdat een centraal merk bijvoorbeeld meer onderhandelingsmacht heeft met een zwakker merk bij het tot stand brengen van hun samenwerking.

Management Implicaties

Achter de schermen uitbesteden was al heel gewoon, maar dit onderzoek laat zien dat outsourcing (en dan met name branded outsourcing) ook onderdeel kan zijn van de communicatiestrategie. Ons onderzoek laat zien dat touchpoints heel goed uitbesteed kunnen worden door middel van *branded outsourcing* en dat dat in een aantal gevallen strategisch gezien zelfs wenselijk is. In de beslissing om uit te besteden zouden niet alleen kosten, efficiëntie en processen meegewogen moeten worden, maar ook de aard van het touchpoint, namelijk satisfier of dissatisfier.

Het is voor merken dus van essentieel belang om te weten hoe consumenten een specifiek touchpoint definiëren: als een satisfier of dissatisfier touchpoint. Met de veelheid aan fysieke, digitale en mobiele touchpoints welke niet alleen een merk, maar ook de consument tegenwoordig tot haar beschikking heeft, is het vrijwel onmogelijk om alleen maar satisfier touchpoints te hebben. Het is dus van belang om de eigen capaciteiten van het bedrijf en het risico van falen op pijnpunten structureel te blijven evalueren. Sommige touchpoints zijn inherente pijnpunten, anderen worden het omdat het onrealistisch is voor de meeste ondernemingen om alle touchpoints optimaal in te richten. In de strategische keuzes die gemaakt worden, is de vraag dus niet alleen OF een touchpoint uitbesteed moet worden, maar ook of de klant dit moet weten, waarvoor dit onderzoek verschillende handvaten biedt.

Referenties

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H.P, & Verlegh, P.W.J. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 308-327.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. K. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20, 189–198.

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27, 45-63

Monitoring Customer Experience in the Digital Age



EVERT DE HAAN

RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN (RUG)

Evert is Universitair Docent aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Hij is cum laude gepromoveerd op het onderwerp “Customer experience en de (online) customer journey” en zijn proefschrift heeft de “Best PhD Thesis Award 2016” gewonnen van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG. Evert heeft al diverse artikelen gepubliceerd in top marketing tijdschriften, zoals de Journal of Marketing en de International Journal of Research in Marketing. Momenteel houdt hij zich bezig met onderzoek naar de impact van ad blockers, het meten van customer experience management via reacties op social media en ook doet hij onderzoek op basis van tekst- en stemanalyse. Verder is hij voorzitter van de European Marketing Academy Special Interest Group “Digitale Marketing.” In zijn onderzoek werkt Evert veel samen met bedrijven, zoals Wehkamp, ING, KLM en de Staatsloterij en richt zich dan op praktisch toepasbare onderwerpen zoals het meten en monitoren van online customer experience. Hij is ook veelvuldig in de media zichtbaar (BNR, TROS Radar, Volkskrant).

2.

Monitoring Customer Experience in the Digital Age

EVERT DE HAAN

Abstract

Customer experience is typically monitored with survey-based customer feedback metrics. Thanks to digitalization and the rise of social media, new data sources related to online engagement are available to better monitor the customer experience across the different stages of the customer journey. In this chapter, I discuss some of these new data sources, relate them to the customer journey stages, and provide information on how to use this to create a customer dashboard in order to monitor and manage the customer experience. Furthermore, I offer directions for future research and developments so that customer experience monitoring can be further improved.

Introduction

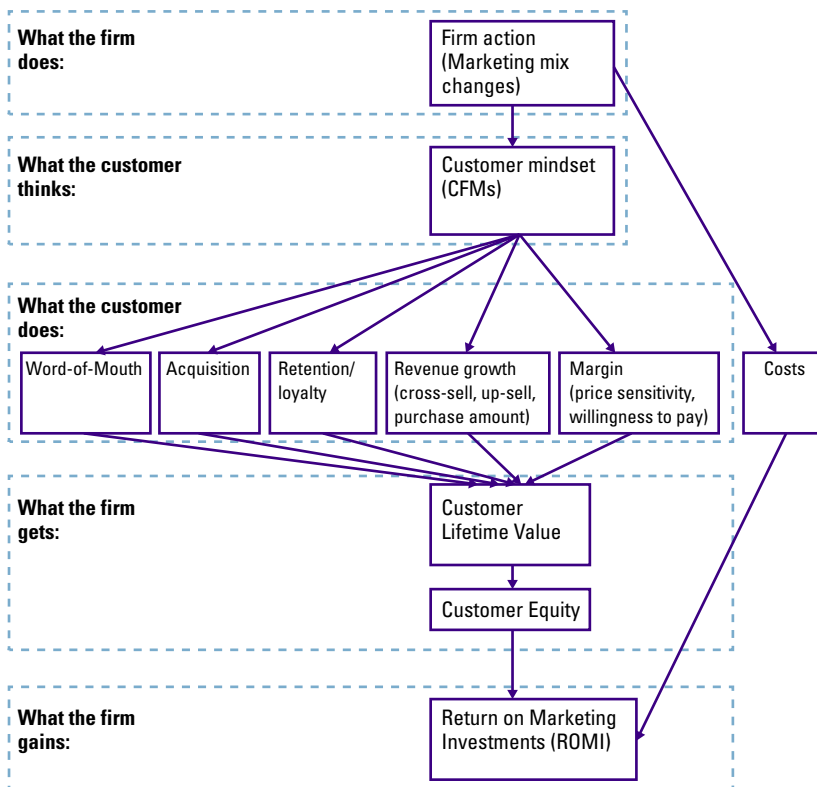
Customer experience is a “multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey” (Lemon and Verhoef, 2016). Digitalization has not altered this definition, but it has big consequences on how firms can create, manage, and monitor customer experiences. My PhD dissertation has already focused on some of these aspects (De Haan, 2016), but digitalization has further changed the customer experience landscape in the years following. This chapter focuses on how customer experience can be monitored in the digital age. First, to put current developments into perspective, I focus on traditional customer experience monitoring using Customer Feedback Metrics (CFMs) like customer satisfaction and the Net Promoter Score (NPS) by Reichheld (2003), and explain how these CFMs relate to future customer behavior and firm performance. Second, I focus on modern ways to monitor customer experience, e.g., via social listening, using online customer engagement data. Third and finally, I give an outlook on future possibilities of monitoring customer experience, for instance, by voice mining and in the metaverse.

Traditional, CFMs based, customer experience monitoring

Traditionally, firms have used CFMs or mindset metrics to monitor the customer experience (De Haan et al., 2021). CFMs are defined as “measurable or observable feedback in the form of attitudes, perceptions, or intentions which (potential) customers have given about a firm, brand, product or service” (De Haan et al., 2021). Examples of CFMs include customer satisfaction and the Net Promoter Score (NPS), but also measures like brand awareness, brand liking, and purchase intentions (De Haan et al., 2021). CFMs are typically collected via surveys, which are sent out to existing customers after a service encounter or to a representative consumer sample by research agencies.

For the different CFMs, especially for customer satisfaction, we know that they relate to future customer behavior like retention (De Haan et al., 2015), profit margins (Stahl et al., 2012), and cost of selling (Lim et al., 2020), and with that also to future firm performance outcomes like revenue, market share, and stock performance (Morgan and Rego, 2006). De Haan et al. (2021) provide a detailed overview of our knowledge about CFMs, their impact, and how they can be used to make marketing more accountable, as summarized in Figure 1.

Figure 1: Path from Firm Actions to ROMI through CFMs (based on De Haan et al. (2021))



Given the strong relationship between CFMs and future customer behavior and firm performance, CFMs are ideal for including in a customer dashboard to monitor the customer experience over time. Indeed, many firms rely on CFMs like the NPS to monitor the customer experience and evaluate aspects like the customer's touchpoints and service employees.

Despite the strong link CFMs have with future customer behavior and firm performance, a downside of CFMs is that they are typically collected through surveys. Surveys can be expensive to conduct, you have to bother customers, deal with non-response bias, have to a priori decide on what questions to include in the survey, and the results from surveys always lag current affairs (De Haan 2020). Nowadays, there are also other ways to monitor the customer experience. In the next part, I will discuss some of these new possibilities.

Modern, social listening based, customer experience monitoring

Nowadays, with customers sharing and discussing their experiences on social media, there are alternative ways to track and monitor the customer experience. One way this can be achieved is to investigate how consumers engage with a brand online, e.g., via electronic word-of-mouth (eWOM), and relate this to the customer mindset and to customer- and firm related outcomes.

Data from eWOM and other online customer behavior (i.e., online customer engagement data) can be classified into two broad types; structured and unstructured data. Structured data include aspects like how many consumers are exposed to posts by or about the brand on social media, how many search for information on the brand, *how many* like, comment on, or follow the brand on social media, how many visit the brand's website, contact the firm, or made a purchase, and so on. All these metrics are quantitative and can easily be tracked online and summarized using straightforward statistics (e.g., mean per week and growth or decline over time). They are thus easy to include in a dashboard to monitor customer experience.

Unstructured data on online customer engagement relate to the content, i.e., *what* is posted. We might easily find out what the number of posts about a brand are on different social media, but it is harder to quantify the content of the posts; e.g., is it positive or negative and in what context is the brand discussed? Since every post is unique, you cannot say what the mean or median post looks like. Luckily there are tools available to analyze these unstructured data systematically. For instance, using text mining tools like sentiment analysis and topic analysis (see Berger et al. (2020) for an overview), one can calculate the sentiment of a piece of text and determine the topic of this text. This way, it can be investigated what the mean sentiment of the brand is on social media in a specific period and which topics were mainly discussed (e.g., the introduction of a new product, a particular campaign, a product failure). Similarly, there are techniques to analyze images and videos to see if a brand was included (e.g., a picture made with the consumer using a product or with the logo included), in

what context (e.g., at home or on the road), and to detect emotions in the consumer’s face (i.e., the facial expression)¹.

Both structured and unstructured online customer engagement data provide valuable information; the former tells much about *how many* consumers were involved, while the latter tells more about how these consumers were affected, i.e., *what* they did and how they engaged. Given the less straightforward nature of relating online customer engagement data to the different journey stages and the challenge of getting insights from these data, online customer engagement data are more challenging than survey-based metrics but also might have a richer potential for providing rich insights.

The NPS is, for instance, a very straightforward metric to measure the level of brand advocacy, but a low value on the NPS can either indicate a likelihood to share negative WOM (as Reichheld (2003) suggests by labeling a low NPS as capturing “detractors”) or a low likelihood to share positive WOM (as the NPS-question itself suggests). The online customer engagement metrics can actually help to separate this, i.e., the amount of advocacy can be captured as well as the sentiment around it (i.e., the strength and direction), and thus provides finer grained insights compared to survey-based metrics. Next to this, both data sources have other strengths and weaknesses, of which Table 1 provides an overview.

Table 1: Strengths and Weaknesses of the Data Sources (based on De Haan (2020))

	Survey data	Online customer engagement data
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Provides structured information that can be directly analyzed • Can be made representative • Control of who, when, and what to ask • Control over the sample size • Strong empirical evidence of usability • Scales (i.e., questions) are validated 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual outspoken opinions • Can be observed by, and influence, other consumers • Not a priori restricted to what is measured, but gives much freedom to analyze (especially holds for unstructured data) • Provides continuous (real-time) feedback
Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> • Costly and time consuming to collect or purchase • Usually measures specific periods (e.g., annually, quarterly, or monthly) • Opinions and intentions do not always match actual behavior or preferences • Low dimensionality of data (restricted to what is included in the survey) • Survey data lags current affairs • Surveys can annoy customers • Can suffer from non-response bias 	<ul style="list-style-type: none"> • Less (or not at all) representative • eWOM can be scarce at moments: • It highly depends on the size of the firm, industry, and whether something is going on with the firm (e.g., a campaign, scandal) • Less straightforward to collect and analyze • Less control of who, when, and what to measure • Scales are not validated and are less established

1. See for instance <https://azure.microsoft.com/en-us/services/cognitive-services/face/>

Figure 2 shows different customer journey stages and provides examples of how each stage can be observed by survey metrics (similar to Srinivasan et al. (2010)) and by structured and unstructured online customer engagement metrics. For example, (brand) awareness can be captured in surveys using brand recall measures, or with online customer engagement metrics relating to the number of brand posts and the number of times these brand posts have been viewed. Interest and desire can be measured by survey metrics asking about the consumer's consideration set, purchase intentions, and brand perceptions and attitudes, or by online engagement metrics like the number of clicks, Google searches, number of comments relating to "curiosity," and the number of questions about brand and product experiences.

Figure 2: Potential data sources and customer journey stage

Customer journey stage	Survey metrics	Online customer engagement metrics (structured)	Online customer engagement metrics (unstructured)
Awareness	Brand recall measures	Views of brandposts, impressions of brand related content	
Interest	Consideration set	Clicks, comments, (Google) searches, website and social media page visits	Asking about brand experiences, using "curiosity" words around brand name
Desire	Purchase likelihood, brand perceptuations and attitudes	Shopping basket and wish list, pre-purchase contacts, checking shipping options, trial options	Using "desiring" words around brand name (combined with a positive sentiment, otherwise it is aversion)
Action	Actual/past purchases, active firm relationship, customer effort score	Online purchase, orders, subscriptions	Brand mention + "have purchased" or related word combinations
Loyalty	Customer satisfaction, loyalty intentions	Purchase, usage, brand following on social media	Brand usage and repurchase related mentions (combined with a positive sentiment, otherwise it is disloyalty)
Advocacy	Net Promoter Score, likelihood to recommend	Amount of reviews, star rating, recommendations on social media, liking and sharing	Brand usage + sharing of positive experiences (otherwise it is detraction)

The top half of Figure 3 (above the dotted line) gives some examples of structured data related to online customer engagement, namely, from top to bottom, searches on Google for Coca-Cola (relative to Pepsi) over time and across countries, followers and impressions on Instagram, and video reviews posted on YouTube and other platforms. These are just some examples of structured customer engagement data, which can be measured over time to see how the brand performs in the different customer journey stages.

The bottom half of Figure 3 (below the dotted line) shows some examples of unstructured data related to online customer engagement. The first two images are posts on Twitter related to Coca-Cola. The first Tweet indicates a desire for the recently launched Coca-Cola Starlight Zero, and the second one shows loyalty or even advocacy (positive WOM) towards this new soda. The third image is an Instagram post, where the consumer shows both loyalty towards Coca-Cola, but also shows criticism, which can be interpreted as negative WOM or detraction, which is the opposite of advocacy. When quantified using text mining tools, these metrics can also be measured and tracked over time to see how the brand is performing in the different customer journey stages.

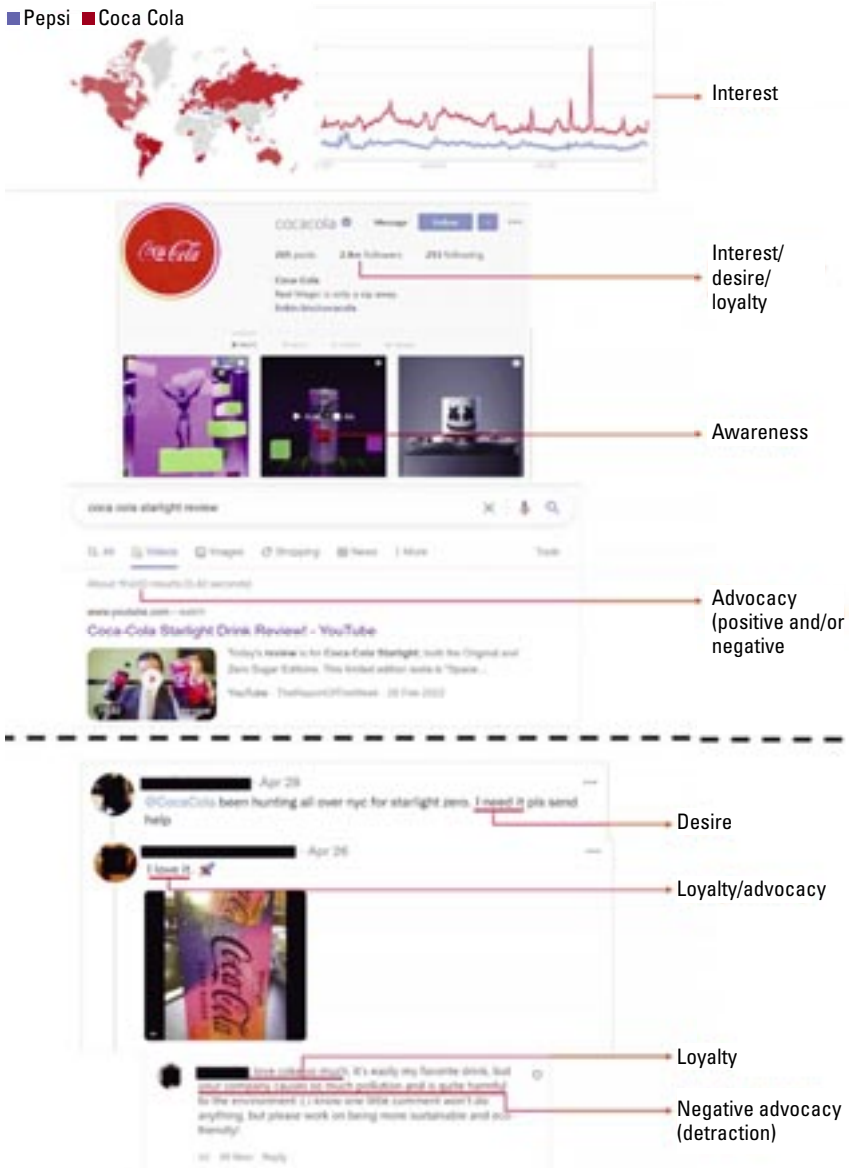
As can be seen, going from the awareness stage to the advocacy stage is, in terms of online customer engagement metrics, correlated with a change from passively consuming information to more actively generating information. These data can be transformed into metrics, which can be included (together with survey metrics) in a customer dashboard to track the customer experience over time and across different stages of the customer journey.

Multiple studies have investigated structured and unstructured online engagement data. One of the first studies was by De Vries et al. (2012), who explored what features of brand posts influence the number of comments and likes this post gets, i.e., what drives online engagement. Srinivasan et al. (2016) have shown that the amount of likes drives the firm's performance in terms of sales, and is thus a relevant metric to track.

Next to these structured data, also a few studies have looked at the value of unstructured customer engagement data. De Haan and Menichelli (2020) have investigated the written feedback of customers, and they found that, using text mining tools, the sentiment and topic of the written text help predict which customers are most likely to churn. De Haan (2020) has compared survey data (i.e., satisfaction scores) and online engagement data (i.e., sentiment from branded Tweets), and he found that online engagement data can predict future responses to surveys, i.e., online engagement data is a leading indicator for survey data. He furthermore finds that online engagement data (especially the negative online sentiment about a brand) are good predictors for future firm performance, even better than the survey-based customer satisfaction data. Combining online engagement and survey data can even lead to better predictions, making online engagement data thus a good addition to survey data.

Figure 3: Example of data and customer journey stage

■ Pepsi ■ Coca Cola



Futuristic, multimedia-based, customer experience monitoring

With social media platforms evolving, the types of online customer engagement also change, resulting in an evolution of the types of data available. Most of the studies investigating online customer engagement have used structured or textual data. A few studies have looked into image and video data (see Grewal et al. (2021) for an overview), and tools are available to analyze this. However, much room is still available on how to get insights out of these data types. This is especially important because many social media focus on images (e.g., Instagram) and video (e.g., YouTube and TikTok).

A data source that has received very little attention is voice data, despite being widely available, e.g., included in videos and podcasts, but also in the offline world, e.g., help desk conversations. There are some tools available to analyze voice data, but this is typically done by first creating a written transcript, and then conduct text mining on these transcripts. Much information is lost in translation since, after transcription, the tone of voice is thrown away. The tone of voice can provide much additional insights into the customer's sentiment, e.g., is something said seriously, jokingly, angry, or sarcastically. Being able to get such information out of spoken data, especially when dealing with customer encounters such as via the call center, can help better understand the customer and monitor and improve the customer experience.

Other potential data sources are new social media platforms. One potentially interesting direction is the metaverse. In such 3D virtual worlds users can engage with each other, and also with products, services, and brands. How to accurately track and monitor this and relate this to the customer experience is still very much an open question.

Conclusion

Digitalization has led to new ways of tracking and monitoring the customer experience. Instead of focusing on CFMs collected via surveys, firms can now (also) use metrics from online customer engagements. There are challenges when it comes to these metrics, e.g., the firm needs to decide which data needs to be collected, it needs to be correctly related to the different stages of the customer journey, and especially for unstructured data this can be challenging because of the non-straightforward ways to get insights out of these data. When these challenges are overcome, these data can enrich the customer dashboard and help monitor the customer base better.

Furthermore, the future brings new opportunities and challenges, with data sources that haven't been used to their full potential, new tools that are being developed to explore unstructured data like voice data, and new social media platforms like the metaverse that can transform the customer experience landscape. When firms achieve this, they can get a competitive advantage in monitoring the customer base, which is an important step for better managing the customer experience and staying ahead of the competition.

References

- Berger, J., Humphreys, A., Ludwig, S., Moe, W. W., Netzer, O., & Schweidel, D. A.** (2020). Uniting the tribes: Using text for marketing insight. *Journal of Marketing*, 84(1), 1-25.
- De Haan, E.** (2016). *Creating, managing and monitoring customer value in the on- and offline world* (Doctoral dissertation, University of Groningen, SOM research school).
- De Haan, E.** (2020). Satisfaction surveys or online sentiment: Which best predicts firm performance. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 20(101), 1-46.
- De Haan, E., & Menichelli, E.** (2020). The incremental value of unstructured data in predicting customer churn. *MSI Working Paper Series*, 20(105), 1-49.
- De Haan, E., Verhoef, P. C., & Wiesel, T.** (2015). The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 195-206.
- De Haan, E., Verhoef, P. C., & Wiesel, T.** (2021). Customer Feedback Metrics for Marketing Accountability. In *Marketing Accountability for Marketing and Non-marketing Outcomes*. Emerald Publishing Limited.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S.** (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Grewal, R., Gupta, S., & Hamilton, R.** (2021). Marketing Insights from Multimedia Data: Text, Image, Audio, and Video. *Journal of Marketing Research*, 58(6), 1025-1033.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C.** (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Lim, L. G., Tuli, K. R., & Grewal, R.** (2020). Customer satisfaction and its impact on the future costs of selling. *Journal of Marketing*, 84(4), 23-44.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L.** (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing science*, 25(5), 426-439.
- Reichheld, F. F.** (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

Srinivasan, S., Rutz, O. J., & Pauwels, K. (2016). Paths to and off purchase: quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 440-453.

Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Pauwels, K. (2010). Mind-set metrics in market response models: An integrative approach. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 672-684.

Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. *Journal of marketing*, 76(4), 44-63.

**Other customers
also liked!
Insights on product
recommendations
in the digital age**



ANNE-KATHRIN KLESSE

ERASMUS UNIVERSITEIT

Anne-Kathrin is Universitair Hoofddocent Marketing aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). In haar onderzoek richt Anne zich vooral op beslissingsprocessen van consumenten en op de vraag hoe consumenten reageren op het gebruik van nieuwe technologieën door ondernemingen om de digitale ervaring van consumenten te vergroten. Ze heeft bijvoorbeeld onderzocht wat de impact is van de mogelijkheid om producten online te personaliseren op de houding van de consument ten aanzien van het product. Daarnaast doet Anne onderzoek naar de reactie van consumenten op voice interfaces, zoals Siri, en op adviezen gebaseerd op AI-algoritmes. Haar onderzoeken zijn gepubliceerd in toonaangevende, wetenschappelijke marketing-tijdschriften, zoals de Journal of Marketing, de Journal of Marketing Research en de Journal of Consumer Research. Om de resultaten van haar onderzoek te verspreiden onder een breder publiek, maakt ze regelmatig video's die te zien zijn op de RSM Discovery website. Mede hierdoor heeft ze uit het 'KNAW Pilotfonds Wetenschapscommunicatie door Wetenschappers 2021' een stimuleringsprijs ontvangen.

3.

Other customers also liked! Insights on product recommendations in the digital age

ANNE-KATHRIN KLESSE

Abstract

Personalized product recommendations have become immensely pervasive in the digital age. In almost every product category, consumers receive recommendations generated by sophisticated recommender systems. Companies predominantly try to increase the success of their recommender systems by improving the technical characteristics of the underlying algorithm; this is a costly endeavor. In this chapter, I discuss how companies can increase the effectiveness of their recommender systems by choosing the right communication strategy; this comes almost at zero cost. Moreover, I raise several, novel questions related to how personalized product recommendations shape consumers' experiences and provide preliminary answers based on ongoing research.

Introduction

Personalized recommendations in the digital age

When deciding which smartphone to buy, which movie to watch, which song to listen to, or where to go on holiday, people frequently seek out recommendations. Prior to the digital age, consumers predominantly relied on the opinion of friends and family. Nowadays, personalized recommendations generated by sophisticated recommender systems have become the “new normal”. Thus, when consumers browse the offerings of e-commerce retailers, watch movies via Netflix, or listen to songs via Spotify, recommender systems generate recommendations of other items that consumers may be interested in. The result are

interfaces, experiences, and recommendations personalized to consumers' individual tastes and preferences. Thus, your Netflix does not look the same as my Netflix and Bol.com shows different products to you than to me.

Personalized recommendations are a powerful strategy to boost company profits; they enable customers to find the right product offerings, increase loyalty, and prevent customer churn. Essentially, personalized recommendations are also an effective tool to improve customer experiences. Receiving accurate recommendations reduces time and effort that consumers would have to spent on finding the right item. Recommendations may also expose consumers to new options that they may not have considered otherwise.

This chapter summarizes published research findings on how companies can make product recommendations more effective by choosing the right communication strategy. In addition, it will discuss ongoing research that aims to understand how consumers think about and react to algorithmic recommenders, what customer segment is most likely to accept algorithmic, and how consumers feel when they know that their tastes are predicted by a recommender system.

Main Chapter

Technicalities: How do recommender systems work?

To guarantee that companies can recommend the right item to the right customer, recommender systems use diverse input. One typically distinguishes in two filtering methods: *collaborative filtering* and content-based filtering. Collaborative filtering identifies customers who are similar in their product rating history and then recommends products that one customer likes to customers who are similar. *Content-based filtering*, on the contrary, focuses on similarities between products. It identifies which product attributes a customer likes and then recommends products that possess similar attributes. Since both methods have shortcomings, companies frequently utilize a hybrid approach. For instance, Amazon employs an “item-to-item collaborative filtering” recommender system (Linden, Smith, and York 2017) and the New York Times uses a collaborative topic modeling recommender system (Spangher 2015).

To further increase the accuracy of their recommender systems, companies heavily invest in the development and improvement of their algorithms. For instance, in 2006, Netflix hosted a public competition (the Netflix Prize) with the goal to improve its current recommendation by 10% and promised \$1M to the

1. The following sections (until the section titled “conclusion & future outlook”) are based on: Gai, P.J., & Klesse, A. K. (2019), “Making Recommendations More Effective Through Framings: Impacts of User-versus Item-Based Framings on Recommendation Click-Throughs,” *Journal of Marketing*, 83(6), 61 -75. <https://doi.org/10.1177/0022242919873901>.

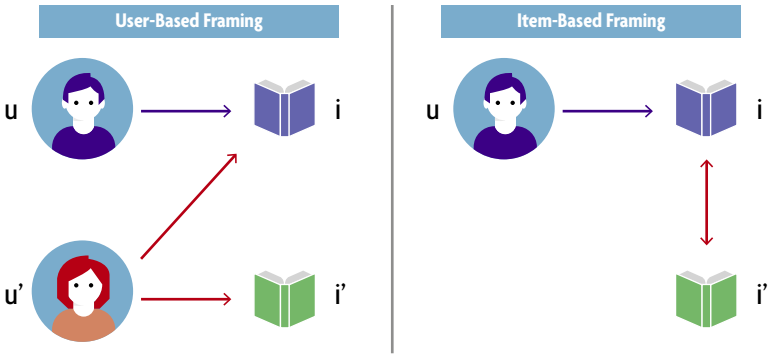
winner. Overall, according to the International Data Corporation (IDC) Worldwide Artificial Intelligence Systems Spending Guide, spending on AI systems, which include the spending on algorithm-driven product recommendations, will reach \$97.9 billion in 2023, more than two times the \$37.5 billion spent in 2019.

Communication: A powerful tool to increase the effectiveness of recommendations!

While companies invest a lot in improving the technical side of their recommender systems, they seem to pay less attention to choosing the right communication strategy for why customers see a specific recommendation. Essentially, because recommender systems take diverse input into account, companies have flexibility in deciding which input to highlight to customers when explaining why they see a recommendation. Indeed, looking at common practices, it becomes obvious that companies vary in the strategy they employ. Some companies (e.g., Amazon and Netflix) highlight *other users* as input and utilize explanations, such as “customers who viewed this item also viewed...” or “customers who liked this also liked...”; we refer to such explanations as *user-based* explanations or framings. Conversely, other companies (e.g., Spotify and New York Times) highlight similar products as input and employ explanations, such as “similar to [what you have listened to]” and “More in Health;” we refer to these explanations as *item-based* explanations or framings.

Figure 1 provides an overview of the main difference between these two types of explanations. Both explanations start from a situation in which a target consumer (u) is viewing an item (i) and then receives a recommendation of another item (i'). Essentially, an item-based framing highlights the **similarity between these products** as the reason for the recommendation. For example, “More in Health” suggests that recommended articles will be similar to the focal item, because they fall in the same news category. Conversely, a user-based framing emphasizes **shared taste** with another user as the reason for why the item is recommended. Since consumers tend to adopt others’ preferences if they think they are similar to their own tastes, the user-based framing may reduce uncertainty about whether customers like the recommended item. Thus, providing information about taste matching (with other customers) can be more effective in triggering consumers to click on the recommendation as compared to providing only information about product matching (i.e., similarities between products).

Figure 1: Comparison of a user-based and item-based explanation (or framing)².



We empirically tested whether a user-based explanation is indeed more effective in triggering customers' interest in the recommended product. Specifically, we conducted A/B tests in which we provided all participants with the same recommendation, for instance, which painting to look at or which news article to read. Essentially, we varied the explanation for why they see the recommendation. We either utilized a user-based (e.g., other customers also liked) or an item-based explanation (e.g., similar to what you have viewed before). Across several studies, we found that the user-based explanation was more effective in triggering interest in the recommendation than the item-based explanation. For instance, for two studies we collaborated with a media company that regularly pushes articles to its subscribers on WeChat. As part of our A/B test, the company pushed some articles to its subscribers with a user-based explanation and other articles with an item-based explanation. Our investigation highlights that articles recommended with a user-based explanation were significantly more likely to be clicked on than those recommended with an item-based explanation; this increased acceptance cannot be explained by differences in the type of articles recommended but is solely due to the different explanations offered.

Is a user-based framing more effective for all customer segments?

It is essential to understand whether a user-based explanation is always more effective or whether there may be a customer segment for which a user-based explanation is not better than an item-based explanation. Fundamentally, customers differ in their expertise in a product category. For instance, some customers

2. The figure is taken from: Gai, P.J., & Klesse, A. K. (2019), "Making Recommendations More Effective Through Framings: Impacts of User- versus Item-Based Framings on Recommendation Click-Throughs," *Journal of Marketing*, 83(6), 61-75. <https://doi.org/10.1177/0022242919873901>.

may possess high expertise when it comes to movies, books, or painting. Conversely, others may lack detailed expertise in a category. Customers who have accumulated more experience in a consumption domain typically develop refined and sophisticated tastes. This allows them to differentiate between similar offerings and provides them with lots of insights on their individual tastes, which often makes them regard their own tastes as idiosyncratic (i.e., different from the tastes of others). Accordingly, customers with high product experience are less likely to rely on others' when deciding whether they find a recommendation interesting and, thus, a user-based explanation is not more effective than an item-based explanation for this customer segment.

Figure 2: The effectiveness of a user-based (vs. item-based explanation) plotted for different levels of purchasing frequency.³

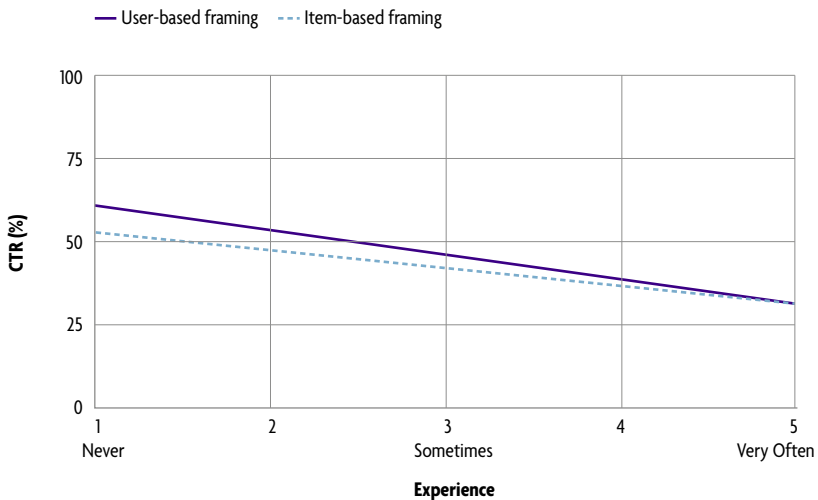


Figure 2 depicts the results from one of our studies. The findings document that the advantage of a user-based explanation weakens the more often customers purchase in a focal category (experience in a focal category is depicted on the x-axis). Specifically, for customers who purchase very often in a focal category, user-based and item-based explanations are equally effective in triggering click-through (click-through-rate -CTR- is depicted on the y-axis).

3. The figure is taken from: Gai, P.J., & Klesse, A. K. (2019), "Making Recommendations More Effective Through Framings: Impacts of User- versus Item-Based Framings on Recommendation Click-Throughs," *Journal of Marketing*, 83(6), 61-75
<https://doi.org/10.1177/0022242919873901>.

Conclusion & Future Outlook

The results that I present here document that not only the technical characteristics of recommender systems determine their effectiveness; the communication strategy can also make a notable difference. Utilizing a user-based explanation can significantly boost the effectiveness of product recommendations and make consumers more likely to click on the recommended item as compared to an item-based explanation. Essentially, the user-based explanation is particularly effective for consumers who do not purchase in the product category very frequently and, thus, lack category expertise. These customers derive value from knowing what similar other customers like and have purchased.

As mentioned earlier, companies heavily invest in the technical side of their recommender systems. Our results emphasize the importance of choosing the right communication strategy. Using a user-based explanation constitutes an easy-to-implement and cheap strategy to boost the effectiveness of a recommender system. Thus, we caution managers not to ignore the power of implementing the right explanation for why customers see a recommendation.

Essentially, the fact that consumers are constantly exposed to personalized recommendations when navigating the digital space, raises questions that go beyond what drives their effectiveness. In particular, it is important to take a customer perspective and understand how recommendations drive their experiences. For instance, do consumers value algorithmic advice or do they prefer advice from humans? What lay beliefs do consumers hold about algorithmic recommender systems and how do they shape their interaction with them? Finally, do consumers appreciate that their preferences are being predicted? In the following, I post these questions and provide brief answers based on ongoing research.

Do consumers value algorithmic product recommendations more or less than recommendations from humans?

Essentially, in the past consumers exclusively received recommendations that were generated for them by other humans. For instance, when searching for holiday recommendations, consumers consulted a travel expert or when interested in finding new books or movies, they would ask someone with lots of expertise in this domain. Nowadays, they frequently receive recommendations generated by algorithms; whereas algorithms were initially only utilized to make forecasts (e.g., weather), they are now also prevalent in domains that are pure matters of taste (e.g., movies). This raises the question whether consumers value algorithmic product recommendations in taste-based domains more or less than human recommendations. Existing research in marketing predominantly documented that consumers are averse to accepting advice from algorithms (for an exception, see Logg, Minson, and Moore 2019); a phenomenon often referred to

as algorithm aversion (Dietvorst, Simmons, and Massey 2014). Essentially, consumers' willingness (or reluctance) to accept algorithmic advice depends on contextual factors. For instance, consumers believe that algorithms (versus human recommenders) are better adept at assessing utilitarian attribute value (i.e., functional or instrumental benefits) and generate utilitarian recommendations. Conversely, they believe that algorithms (versus humans) are less good at assessing hedonic attribute value (i.e., sensory or affective benefits) and generate hedonic recommendations (Longoni and Cian 2021).

Further, ongoing research suggests that there is a customer segment which may be particularly prone to algorithmic advice: those who perceive themselves to possess detailed knowledge and expertise in a product domain. These customers value advice more when they believe it was generated by an algorithm as compared to a human recommender (Yalcin, Klesse, Dahl, working paper). This increased valuation for algorithmic advice may be due to a variety of reasons; potentially, knowledgeable consumers may think that there is little added value of accepting advice (recommendations) from another expert. They may also think that asking advice from another human expert completely outsources the recommendation task and prevents them from being involved in the decision-making process. Conversely, accepting advice from an algorithmic recommender does not fully outsource the responsibility but allows the decision-maker to be involved in the process and collaborate.

What lay beliefs do consumers hold about algorithmic recommender systems and how do they shape consumers' interaction with them?

When customers utilize services (e.g., webpages, streaming platforms, or apps) that are specialized on generating personalized recommendations (e.g., recipes, travel destinations, or books) companies explicitly ask customers to indicate their taste. For instance, customers are asked to select a number of book genres (e.g., novels or fantasy) or cuisines (e.g., Asian or Italian) to indicate their preferences to the recommender. In such instances, it is apparent to consumers that their preferences constitute input for further recommendations that they will receive. Ongoing research suggests that consumers hold the lay belief that algorithmic recommenders (as compared to human recommenders) are less adept at generating accurate recommendations (i.e., those that match consumers' taste) when consumers signal diverse preferences (Gai, Leung, and Klesse, working paper). Specifically, consumers believe that algorithms are likely to get confused when they select a broad range of book genres or recipe categories and, thus, can no longer accurately profile their tastes. Consequently, consumers may express more narrow preferences to algorithmic recommenders, in an attempt to obtain accurate recommendations. Further research is needed to understand the consequences of signaling narrow tastes to algorithmic recommenders.

What is the impact of random versus personalized recommendations on consumer experiences?

In a world in which the algorithm of Netflix or Spotify may understand your preferences better than your partner does, it becomes important to understand how knowing that one's preferences have been predicted by AI impacts consumer experiences. For instance, consider a consumer Jane who listens to an online radio. This online radio may communicate to Jane that it plays songs at random or that it predicts Jane's preferences and then selects songs she likes. Would Jane feel more positive about listening to a song that she likes when she knows that it was purposefully chosen to meet her preferences or when she assumes that it was generated at random. Both is possible. First, consumers derive value from realizing that others can correctly understand their preferences. Second, consumers may enjoy items more when they generate a moment of surprise. Ongoing research should be devoted to answer this question, particularly because companies differ in how openly they admit that they try to predict customers preferences.

References

Dietvorst, Berkeley J., Joseph P. Simmons, and Cade Massey (2014), "Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms After Seeing Them Err," *Journal of Experimental Psychology: General*, 144 (1), 114–26.

Gai, Phyliss Jia and Anne-Kathrin Klesse (2019), "Making Recommendations More Effective Through Framings: Impacts of User- versus Item-Based Framings on Recommendation Click-Throughs," *Journal of Marketing*, 83(6), 61-75.

Gai, Phyliss, Jia, Eugina Leung, and Anne-Kathrin Klesse, "The Narrow-Down Effect: When Consumers Forgo Diversity for Accuracy of Algorithmic Recommendations," *working paper*.

Linden, Greg, Brent Smith, and Jeremy York (2017), "Two Decades of Recommender Systems at Amazon.com," *IEEE Internet Computing*, 7 (1), 12–18.

Logg, Jennifer M., Julia Minson, and Dan A. Moore (2019), "Algorithm Appreciation: People Prefer Algorithmic to Human Judgment," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 90–103.

Longoni, Ciara, and Luca Cian (2020), "Artificial Intelligence in Utilitarian vs. Hedonic Contexts: The "Word-of-Machine" Effect," *Journal of Marketing*, 86 (1), 91-108.

Spangher, Alexander (2015), "Building the Next New York Times Recommendation Engine," *The New York Times* (August 11), <https://open.blogs.nytimes.com/2015/08/11/building-the-nextnew-york-times-recommendation-engine/>

Yalcin, Gizem, Anne-Kathrin Klesse, and Darren Dahl, "The Expert Versus the Algorithm: Consumers' Perceived Competence Impacts their Valuation of Product Recommendations," *working paper*.

4.

De volgende stap in Customer eXperience Management (CXM): The data is out there, start your impactfull (digital) conversations!

THEO VAN DER STEEN

Samenvatting

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van de versnelde digitale transformatie. Veel bedrijven hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in self-service en straight through processing (volledig automatisch afhandelen van klantverzoeken) met een digitaal portaal als belangrijkste contactpunt met hun klanten. Daardoor komt de volgende stap steeds dichterbij; van digitale transformatie naar digitale conversaties. Een digitale conversatie is een gesprek dat verder gaat als wat nu met Siri wordt aangegaan, wat vooral een functioneel vraag-en-antwoord spel is. Het is een interactievorm zonder enige context over wie jij bent en wat jouw vraag achter je vraag is, wat de basis vormt voor een goed gesprek. Bij digitale conversaties, zeker wanneer de klant niet direct met medewerkers in gesprek is maar met een algoritme, is een uitstapje naar robotica en wat daar aan ontwikkelingen zijn erg interessant om te leren over de ultieme digitale conversatie; natuurlijke gesprekken met machines.

Robots en menselijke interactie, de status in Nederland.

Voelen robots met ons mee? Spelen met een nep-hond of een robot die je veters strikt? Apparaten worden steeds steeds slimmer maar ook 'gevoeliger'. En aan hun moreel besef wordt hard gewerkt.

Afgelopen januari organiseerde Underlined, samen met de MOA, de eerste sessie vanuit de vakgroep Data Science; een webinar met de wetenschapper Prof. Piek

Vossen (Vrije Universiteit). Tijdens het webinar namen we deelnemers mee in de wereld van een communicerende robot en kunstmatige intelligentie-toepassingen binnen Customer eXperience (CX). Tijdens de webinar leerden we ook een communicerende robot kennen met de naam Leolani, wat in het Hawaïaans zoiets betekent als ‘voice of an angel’. Leolani doorleeft haar eigen customer journey en heeft het vermogen om te zien, te luisteren, te praten, ‘verbanden’ te leggen op basis van wat ze al weet en er uiteindelijk van te leren. Hoewel ze misschien nu 10% van de hersencapaciteit heeft van het menselijk brein, zijn de technieken zeer interessant, ook voor ons vakgebied.

Afbeelding: Leolani – Vrije Universiteit Amsterdam



Hoe werkt een moderne data science architectuur voor Conversational en Customer Experience Analytics

Om Leolani te laten werken, maar ook om conversational analytics te laten werken, is een realtime data science oplossing het uitgangspunt. Conversational analytics is de data science om klant voice gesprekken en tekstuele conversaties, zoals een chat, te analyseren en er eventueel automatisch op te reageren met behulp van een algoritme. De oplossing is niet één algoritme, maar een hele groep, om beeld, geluid, tekst en context te kunnen combineren tot een betekenisvolle dialoog. Hierbij is de basis van deze technieken gebouwd op een realtime platform, waar stukjes data worden aangeboden, die door een relevant algoritme worden opgepakt en verrijkt. Om dit alles vervolgens te combineren heb je een ‘brein’ nodig die alle verrijkte stukjes data weer oppakt, samenvoegt en gebruikt. In Nederland heeft bijvoorbeeld KPN, een partner van Underlined, nu zo’n infrastructuur, die hier erg geschikt voor is, ontwikkeld, namelijk de Data Services Hub. De VU heeft zijn eigen platform ontwikkeld voor zijn wetenschappelijke toepassingen voor Leolani en grote leveranciers als Microsoft zullen zeker volgen.

De opzet van zo’n architectuur en hoe dit interacteert met data science algoritmen is een andere denkwijze dan een klassieke analyse aanpak. Bij een klassieke

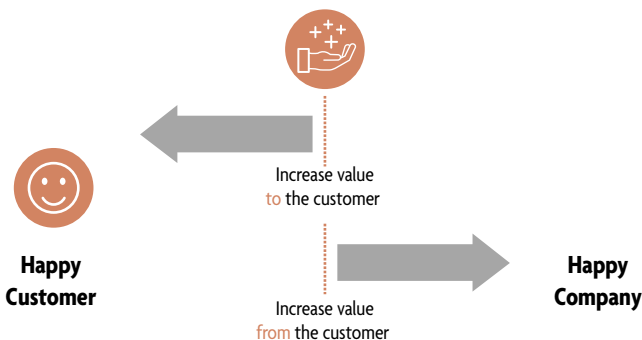
analyse wordt meestal uitgegaan van een samengestelde data set, in plaats van een op zichzelf staande data set van alleen beeld of alleen tekst. In deze nieuwe data science architecturen kan een specifiek daarvoor bedoeld algoritme deze databestanden oppakken, verrijken en weer terugplaatsen. Je hebt dan een 'brein' nodig die al deze componenten weer bij elkaar brengt en duidt (in de juiste context). Het is juist deze context die bij een (digitale) conversatie een grote rol speelt, want wat weet de Artificial Intelligence (AI)- algoritme van je dienstverlening en van je klanten en hun behoeften? In deze moderne architecturen wordt iedere data science algoritme voor beeld, geluid, tekst of inzichtelijk maken van de klantervaring een op zichzelf staand algoritme. Ieder algoritme kan daarbij geoptimaliseerd worden. Hierdoor zie je dat een bot algoritme als Leolani veel sneller leert dan een aanpak via klassieke analyses.

Data Driven Customer Experience Management

Ons vakgebied Data Driven Customer Experience Management (CXM) kenmerkt zich in het duiden van klantbeleving op basis van voorhanden en ontwikkelde data. In dit vakgebied wordt steeds meer data science toegepast, variërend van tekstmining en procesmining tot diverse machine learning algoritmen om drivers te duiden in de klantbeleving. Hiermee helpen we CX-professionals, om kansen voor een betere en persoonlijkere beleving te spotten en te gebruiken, door middel van data visualisatie.

Doel hierbij zijn blijere klanten met bijvoorbeeld schaalbare bedieningsconcepten voor een service dialoog op maat.

Afbeelding: De belangrijke balans in CXM, waarde voor de klant en waarde voor de organisatie.



Door de continue groeiende volumes aan klantcontact, de consolidatie van markten en de schaarste op de arbeidsmarkt, maakt het helpen van klanten met op maat contact steeds moeilijker. Underlined ziet daarin een nieuwe vorm van interactie een steeds snellere ontwikkeling maken, waarin ook wij volop investeren; *de persoonlijke digitale conversatie*. Hierbij ontstaan ‘echte’ conversaties tussen consumenten en ‘bots’. Een conversatie waarin Artificial Intelligence een centrale rol speelt om dit mogelijk te maken, gebruikmakend van continue ontwikkelende kennis op basis van data.

Nu robots steeds vaker voorkomen in verschillende omgevingen voor klantenondersteuning, wordt het belangrijker dat ze de nuances van menselijke communicatie en respons begrijpen. Dit om ze onderdeel te maken van een persoonlijke service dialoog. We zullen binnenkort robots zien in verschillende rollen, zoals informatiegidsen in winkelcentra, conciërges in slimme omgevingen, assisterende deskconsulenten en bedieningsrobots in restaurants. Hierbij hoeft de robot niet altijd een fysieke verschijningsvorm te hebben, want velen van ons praten alweer een tijdje met chatbots, alleen is de huidige intelligentie discutabel om nog maar te zwijgen over de empathische intelligentie van de huidige generatie chatbots.

Robots en machines moeten nog veel leren over de wereld, maar ook over ons, de mensen die ze dienen. Door middel van communicatie via taal kan een robot feedback krijgen en efficiënt leren van mensen, net zoals kinderen niet alleen door ervaring leren, maar ook door instructies.

Even een stapje terug: veel journey mapping-projecten voor het in kaart brengen van klantreizen richten zich op de processen en touchpoints, maar slagen er niet in de emoties vast te leggen die klanten tijdens hun reis voelen. Het in kaart brengen van de klantreis is een van de belangrijkste tools geworden voor klantgerichte organisaties van vandaag. In veel gevallen missen de journey maps zelf een belangrijk element – een element dat de ROI naar een nog hoger niveau kan tillen. Dat element is emotie, een essentieel onderdeel van de menselijke besluitvorming. We nemen beslissingen op basis van emoties en dan rationaliseren we die later.

Stappen we weer terug naar de robots: die moeten klanten begrijpen om te weten hoe ze op de juiste manier moeten reageren zonder de klantervaring negatief te beïnvloeden. Een benadering die meerdere expressies leest, zal leiden tot betere interacties tussen mens en robot en kan zelfs nieuwe kansen creëren voor klantervaringen, waardoor de algehele merkrelatie wordt verbeterd.

Omdat productaankopen zo nauw zijn verbonden aan emotie, heeft ook marketing en CX emotionele AI-technologie nodig om de feedback van het publiek op commercials en in advertenties te bepalen om de ware reacties op producten en diensten te begrijpen.

Emotion Analytics-technologie en robots beloven daarom ook fascinerende nieuwe soorten gegevens te leveren, die we in de loop van de tijd zullen moeten leren gebruiken en verfijnen.

Over Underlined:

Underlined, een toonaangevend data science bedrijf op de JADS Campus in Den Bosch, ontwikkelt continu in samenwerking met diverse toonaangevende universiteiten nieuwe technieken om data driven customer experience management verder uit te bouwen.

De innovatieve cloudoplossing van Underlined verzamelt en harmoniseert klant-interactiedata, plaatst data in de context van de customer journey en verrijkt die data actief met voorspellende inzichten met behulp van artificial intelligence. Dit levert slimme en gedetailleerde inzichten op over elk contactpunt in de klantreis. Inzichten die kunnen worden gebruikt om de reis van elke klant te optimaliseren.

Underlined helpt organisaties om tijdens het hele klanttraject, gesprekken te begrijpen en maakt CX-initiatieven meetbaar. Met de krachtige CX Insights kunnen organisaties direct werken aan maximale klanttevredenheid en bedrijfswaarde. Toonaangevende organisaties zoals a.s.r., De Volksbank, VGZ en Schiphol werken met de Underlined technologie voor digitale CX transformatie en hebben klantervaringen gecreëerd die waarde opleverden voor hun klanten, medewerkers en bedrijf. Met waardevolle inzichten om de concurrentie altijd een stap voor te blijven.

Tot slot

Tot slot

De verschillende bijdragen in dit boek geven voorbeelden van de manier waarop de digitalisering invloed heeft op de klantervaringen en op de manier hoe klantervaringen kunnen worden gemonitord en gemanaged. De auteurs hebben ook ideeën voor toekomstig onderzoek gegeven. Deze worden hier samengevat.

Voice

Alle drie de auteurs noemen de mogelijkheden van ‘voice’ en/of ‘spoken data.’ Anne-Kathrin Klesse noemt de mogelijkheden om voice interface te gebruiken om reviews in te spreken in plaats van reviews te schrijven. Zij noemt als interessante onderzoeksvragen bijvoorbeeld of consumenten andere informatie delen als ze ‘voice’ gebruiken in vergelijking met bijvoorbeeld ‘touch interfaces’ en welke factoren bepalen of ze voorkeur hebben voor ‘voice’ ten opzichte van ‘touch interfaces.’

Mirella Kleijnen voegt daaraan toe dat ‘voice’ ook een nieuw touchpoint is voor de interactie tussen klant en bedrijf. Ze verwijst daarbij bijvoorbeeld naar de Alexa op de keukentafel. Ze zou graag meer inzicht krijgen in hoe dit soort nieuwe manieren van interacteren zijn weerslag heeft op de interactie met en betrokkenheid bij merken.

Tenslotte bekijkt Evert de Haan de rol van ‘voice’ vanuit het standpunt van dataverzameling en vindt het belangrijk dat er onderzoek komt naar de ontwikkeling van methoden voor ‘voice mining’ omdat voice data in toenemende mate beschikbaar komt. Denk daarbij aan podcasts, audioboodschappen op social media en digitale conversaties met een helpdesk. Dit soort data kunnen belangrijke informatie bevatten over de klantervaringen met een product of bedrijf.

KPIs voor het meten van de klantervaring

Klantfeedback mechanismen via self-reported gegevens, zoals klanttevredenheid en de NPS (net promoter score) zijn goede voorspellers voor klantgedrag en de performance van de onderneming. Er is dan ook al veel onderzoek naar dit soort feedbackmechanismen gedaan. Waar volgens Evert de Haan vooral nog aandacht naar uit moet gaan is welke online metrics (zowel gestructureerd als ongestructureerd) als goed alternatief of als goede toevoeging op de bestaande

mechanismen kunnen dienen om de klantervaring over de verschillende fases van de klantreis goed te monitoren. In lijn hiermee vraagt Mirella Kleijnen ook aandacht voor het meten van de totale beleving en de dynamiek tussen de verschillende touch points. Ook vindt ze dat de traditionele metingen via self-reported gegevens niet voldoende recht doen aan de meer emotionele en zintuigelijke componenten van beleving, terwijl deze componenten steeds meer toenemen in belang.

Verbinding tussen Customer Experience en Employee Experience

Mirella Kleijnen gaat expliciet in op de gevolgen van nieuwe technologieën voor de verbinding tussen de klant en de medewerker. Zij stelt dat digitalisering aan de ene kant de afstand tussen klant en medewerker soms heeft vergroot (directe interactie tussen beiden is niet meer altijd nodig), maar dat we aan de andere kant ook zien dat technologie de afstand juist kan verkleinen (technologie ondersteunt de klant en/of de medewerker). Daarmee verandert de dynamiek tussen de klant, medewerker en technologie steeds meer, wat zijn weer slag heeft op zowel de beleving van de klant als de medewerker maar ook de mate waarin de implementatie van technologie succesvol is. Met de steeds snellere technologische ontwikkelingen ontstaan hier volgens Mirella interessante nieuwe vraagstukken.

Consumers interact with AI

In aanvulling op het vorige punt, stelt Anne-Kathrin Klesse dat er nog meer onderzoek nodig is naar hoe consumenten reageren op aanbevelingen verkregen via algoritmes. Hoe reageren consumenten bijvoorbeeld op inaccurate aanbevelingen die zij ontvangen op bijvoorbeeld streaming platforms? Wat voor invloed hebben verkeerde aanbevelingen, verkregen via zo'n platform, op de manier waarop consumenten aankijken tegen hun abonnement op zo'n platform? En hoe verandert het consumentengedrag (bijv. de duur) op zulke platformen als functie van de kwaliteit van de aanbevelingen.

Metaverse

Tot slot noemt Evert dat de metaverse nieuwe mogelijkheden biedt voor zowel het creëren als ook voor het monitoren van klantbelevingen. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de vraag hoe interacties met een merk in de metaverse de klantervaring kan beïnvloeden, hoe we dit moeten / kunnen gaan monitoren en hoe deze ervaringen relateren aan dan wel verschillen van de real-life klantervaringen.

WINNAAR TOPIC OF THE YEAR 2021

**Tools for Capturing
Information to Improve
Business Insights**

Introductie

In 2021 is *Tools for Capturing Information to Improve Business Insights* gekozen als *MOA Topic of the Year*. In de laatste 20 jaar is een digitale revolutie gaande. Met de opkomst van nieuwe technologieën, zoals de Internet of Things (IoT), robots, chatbots en augmented, virtual en mixed reality (AR/VR/MR), zijn de mogelijkheden om klanten in verschillende fases van de customer journey te bereiken enorm toegenomen. Marketeers kunnen klanten een totaal nieuwe customer experience geven. Zo heeft IKEA een AR app beschikbaar waarmee je je huis virtueel kunt inrichten. Je maakt een foto van een kamer en je voegt er vervolgens via de app IKEA meubels aan toe. Daarnaast biedt IoT ook vele mogelijkheden. IoT is een systeem dat apparaten die via internetverbindingen met andere apparaten in contact staan gegevens laat uitwisselen. Zo is er bijvoorbeeld een 'slim' koffiezetapparaat dat via een app op je telefoon zodanig kan worden ingesteld dat de koffie al klaarstaat als je 's ochtends beneden komt.

De opkomst van deze technologieën geeft niet alleen de consument allerlei nieuwe belevingen, maar het levert de bedrijven ook een schat aan data op. Datasets zijn over de jaren heen dan ook steeds groter geworden en vragen ook nieuwe technieken om er alles uit te halen wat er aan informatie in zit. Technieken, zoals machine learning (ML), artificial intelligence (AI), data mining, neurale netwerken, fMRI, etc., hebben hun intrede in de (marketing) wereld gedaan. Deze technieken helpen marketeers om klantgedrag beter te kunnen observeren en begrijpen, waardoor de klant een betere klantervaring kan worden geboden. Met de komst van dergelijke nieuwe analysetechnieken is de wereld van het marktonderzoek dan ook flink veranderd.

De winnaars van de *MOAward Insights Scientist of the Year 2021*, Ale Smidts en Maarten Boksem, tonen in hun artikel de toegevoegde waarde van dataverzamelmethode zoals EEG en fMRI in marketing. Ze beschrijven de resultaten van een aantal onderzoeken, waarin ze machine-learning technieken hebben gecombineerd met neuroimaging methoden. Deze onderzoeken laten zien dat we in het brein van mensen kunnen 'kijken' en daaruit kunnen afleiden wat voor emoties ze hebben bij bepaalde advertenties en hoe ze over een merk denken. Tot slot tonen ze ook aan dat deze methode werkt om koopgedrag beter te voorspellen.

Neuromarketing – Wat is het en wat kunnen we ermee?

MAARTEN A.S. BOKSEM EN ALE SMIDTS

Samenvatting

Wat is de toegevoegde waarde van het toepassen van neurowetenschappelijke methoden zoals EEG en fMRI in marketing? Kunnen we emoties meten in de hersenen? Kunnen we merkassociaties aflezen uit het brein? Kunnen we met hersenreacties koopgedrag beter voorspellen? In dit artikel geven we antwoord op deze vragen aan de hand van enkele voorbeelden uit ons eigen werk, waarin we machine-learning technieken combineren met neuroimaging methoden. Ten slotte geven we een voorzet over wat de toekomst kan gaan brengen voor neuromarketing.

Introductie

Effectieve marketing is in essentie het succesvol interacteren en communiceren met het brein van de klant. Zo spenderen bedrijven een aanzienlijke hoeveelheid geld aan het ontwikkelen en verzenden van reclameboodschappen. Maar hoe weten we of het brein van de consument onze boodschappen daadwerkelijk ontvangt, daardoor emotioneel geraakt wordt en aanzet tot actie?

Dit is waar neuromarketing een belangrijke rol kan spelen. Neuromarketing is zowel een nieuw veld van academisch onderzoek als een opkomende industrie, waarbij marketinginzichten verworven worden door de toepassing van neurowetenschappelijke technieken. In plaats van consumenten te vragen wat ze denken en voelen, meten neuromarketers direct hoe hun hersenen reageren, met als doel om de consument beter te begrijpen, waardoor effectievere boodschappen ontwikkeld kunnen worden en we beter kunnen voorspellen hoe de consument op deze boodschappen zal reageren, hoe zij zich zal gedragen (Smidts, 2002).

Als marketers zijn we uiteindelijk geïnteresseerd in dit gedrag van de consument, en dit is in veel gevallen ook prima te observeren. Echter, we weten dat gedrag in zeer grote mate bepaald wordt door onbewuste processen: wat we doen wordt bepaald door wat we denken, hoe we ons voelen, en wat we leuk, aangenaam en waardevol vinden. Het lastige is dat deze onbewuste processen veel moeilijker te meten zijn: consumenten weten vaak niet goed wat ze ergens

van vinden of hoe ze zich voelen, kunnen dit moeilijk onder woorden brengen, of willen hun gevoelens en gedachtes simpelweg niet openbaren. Het voornaamste voordeel van neuromarketing is dat het gebruik van moderne neurowetenschappelijke methoden marketers inzicht kan verschaffen in deze onbewuste processen door deze direct te meten in het brein van de consument.

In wezen is neuromarketing niets anders dan 'traditionele' marketing, maar dan met nieuw gereedschap en instrumenten. Echter, een blik op de geschiedenis van de wetenschap laat zien dat nieuwe methoden een grote rol spelen in het doen van nieuwe ontdekkingen en wetenschappelijke vooruitgang. Neem bijvoorbeeld de uitvinding van de telescoop: voordat de mensheid dit gereedschap tot haar beschikking had, was de kennis die men had van wat zich buiten de aardse atmosfeer afspeelde uitermate beperkt. Tegenwoordig kunnen we met onze telescopen het universum afspeuren en dit heeft tot een enorme toename in kennis geleid van het heelal en onze plek daarin.

Iets dergelijks heeft ook plaatsgevonden in de neurowetenschappen. Voordat we beschikten over modern gereedschap, zoals het elektro-encefalogram (EEG) en functional magnetic resonance imaging (fMRI), wisten we relatief weinig over het functioneren van de hersenen. We waren aangewezen op het bestuderen van mensen die hersenschade hadden opgelopen (bijvoorbeeld door een ongeval of door ziekte), of het ontleden van het brein van proefdieren. Tegenwoordig zijn we in staat om met moderne beeldvormende technieken in real time het levende brein te bestuderen en dit heeft tot een ware explosie van kennis geleid over hoe het brein werkt en hoe gedachtes, gevoelens en motivaties in de hersenen gerepresenteerd zijn.

Maar de vraag is of deze technieken eenzelfde soort revolutie kunnen veroorzaken voor marketing. Er zijn in elk geval velen die denken dat dit zo is. Waar twintig jaar geleden het woord neuromarketing nog niet bestond, heeft er in de laatste jaren een enorme toename plaatsgevonden in de toepassing van neuromarketing. Dit is te zien in de academische literatuur, het aantal bedrijven dat neuromarketing toepast, maar ook de interesse van het grote publiek. Ter illustratie, vond je in 2005 nog 7 wetenschappelijke publicaties als je zocht op 'neuromarketing', in 2020 vind je er 155; wanneer je zoekt op de term 'neuromarketing' in Google, kreeg je in 2006 zo'n 700 hits, in 2021 zijn dat er ruim 3,7 miljoen. Inmiddels zijn er diverse marktonderzoekbureaus gespecialiseerd in neuromarketing, zoals *Alpha.ONE* en *Neurensics* in Nederland, en internationaal bijvoorbeeld *Nielsen Consumer Neuroscience*, *NeuroInsight* en *Neurons Inc.* Met de oprichting in 2012 van de *Neuromarketing Science and Business Association* (NMSBA) werd het veld verder geprofessionaliseerd door praktijk en wetenschap effectief te koppelen. Bij de NMSBA zijn nu zo'n 75 neuromarketingbedrijven lid, verspreid over 35 landen. Voor een historisch overzicht van de beginjaren van neuromarketing verwijzen we naar Levallois, Smidts, Wouters (2021).

De beloftes van neuromarketing zijn groot, maar het is niet altijd even evident of die beloftes ook ingelost worden. Neuromarketing consultancy bedrijven doen vaak geheimzinnig over de exacte methoden die toegepast worden voor hun cliënten, waardoor het onduidelijk blijft of hun claims wel valide zijn en een wetenschappelijke basis hebben. Ook is er in het verleden zeker sprake geweest van ‘over-claiming’: men beloofde veel waarvan achteraf bleek dat dit niet geleverd kon worden. Tevens is het zo dat onafhankelijk academisch onderzoek naar het gebruik van neurowetenschappelijke methoden in marketing, ondanks de grote stappen die het afgelopen decennium gemaakt zijn, nog in de kinderschoenen staat. Het is zelfs zo dat men in academische kringen de term neuromarketing liever niet gebuikt, vanwege de vele ongefundeerde claims over neuromarketing door commerciële bedrijven en in de media. Men spreekt liever van Consumer Neuroscience.

Het *Erasmus Center for Neuroeconomics*, waaraan wij gezamenlijk leidinggeven, staat al jaren internationaal aan het front van het wetenschappelijk onderzoek naar het gebruik van neurowetenschappelijke methoden in het bestuderen van consumentengedrag. Ons centrum beschikt over een unieke combinatie van kennis van marketing, neurowetenschappen, en machine-learning, waardoor wij in een uitermate sterke positie zijn om degelijk, objectief, en kwalitatief hoogstaand wetenschappelijk onderzoek te doen naar het toepassen van moderne technieken in de context van marketing. Hierdoor zijn wij in staat om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van dit relatief nieuwe academische veld, en aan de ontwikkeling van methoden en inzichten die toegepast kunnen worden in de praktijk, gestoeld op een solide wetenschappelijke basis.

Het onderzoek in ons Centrum richt zich met name op twee belangrijke vragen: (a) kunnen we daadwerkelijk gedachten, emoties en motivaties aflezen uit activiteiten van het brein van de consument, en (b) kunnen we met deze activiteiten het gedrag van consumenten (beter) voorspellen? Hieronder geven we enkele voorbeelden van de uitkomsten van dit onderzoek.

Het aflezen van emoties uit het brein van de consument

Het is bekend dat emoties een grote rol spelen in ons gedrag: hoe we ons voelen bepaalt in sterke mate wat we doen. Emoties sturen de aandacht, beïnvloeden wat we onthouden of vergeten, en vormen belangrijke input voor onze keuzes. Veel marketingonderzoek heeft reeds aangetoond dat gevoelens en emoties van grote invloed zijn op hoe consumenten op producten en reclame reageren. Het is echter tamelijk lastig om emoties adequaat te meten bij consumenten: zoals al vermeld hebben consumenten slechts in beperkte mate toegang tot hun gevoelens (ze zijn voor een groot deel onbewust) en als ze zich al bewust zijn van hun emoties vinden ze het vaak moeilijk om die emoties accuraat onder woorden te brengen. Er zijn zelfs aanwijzingen dat het onder woorden brengen van gevoelens ertoe leidt dat deze gevoelens veranderen. Los daarvan zijn emoties dynamische processen: ze kunnen in zeer korte tijdspannes aanzienlijk fluctueren. Het is daarom van groot belang om emoties met hoge tijdsresolutie te kunnen meten, zonder dat iemand naar haar emoties gevraagd wordt. Neurowetenschappelijke methoden zoals EEG en fMRI zouden hier uitermate geschikt voor kunnen zijn.

Nu is het echter zo dat decennia van neurowetenschappelijk onderzoek geen eenduidig brein substraat van emoties heeft kunnen aantonen: het is niet het geval dat emotie X zich in hersengebiedje Y bevindt, en een andere emotie in gebiedje Z (hoewel dergelijke claims veelvuldig in de media te vinden zijn). In plaats daarvan lijkt het erop dat emoties (net als andere psychologische processen overigens) gekenmerkt worden door een patroon van activaties in een netwerk van hersengebieden, gedistribueerd over het gehele brein. Het is dan ook om deze reden dat we in ons centrum veel gebruik maken van machine-learning en patroonherkenning. Alleen met deze methoden is het mogelijk om daadwerkelijk psychologische processen, zoals emoties, af te lezen uit het brein.



Een goed voorbeeld van dergelijk onderzoek is een recente studie van promovenda Esther Eijlers. In haar onderzoek (Eijlers, Smidts & Boksem, 2019) liet ze proefpersonen 20 korte emotionele videoclippen zien, 5 van elke emotie (blijdschap,

verdriet, angst en walging), terwijl de hersenactiviteit van de proefpersonen gemeten werd met EEG. Met EEG is het mogelijk de elektrische activiteit van het brein te meten doormiddel van het plaatsen van vele elektrodes op het hoofd van de proefpersoon. De patronen van EEG-activiteit werden vervolgens aangeboden aan een zogenaamde ‘support-vector-machine classifier’: een algoritme dat leert onderscheid te maken tussen, in dit geval, de 4 unieke emoties op basis van het patroon van EEG-activaties opgeroepen door de verschillende videoclipps. Dit wordt het trainen van de classifier genoemd. Nadat het algoritme succesvol de verschillende patronen van activatie behorend bij de verschillende emoties geleerd had, lieten we de proefpersonen nieuwe emotionele videoclipps zien en lieten we het getrainde algoritme voorspellen welke emotie de proefpersonen ervaren bij het bekijken van deze nieuwe clips, op basis van het patroon van hun hersenactiviteit. We vonden dat de getrainde classifier ver boven kans niveau kon voorspellen welke emoties opgeroepen werden tijdens het kijken van videoclipps (accuraatheid tot wel 65%, terwijl kans 25% is). Gebruikmakend van de hoge tijdsresolutie van EEG konden we ook aantonen dat we door het toepassen van ons machine-learning algoritme op langere films de dynamiek van emoties opgeroepen door de verhaallijn in de film accuraat en betrouwbaar konden volgen.

In een vervolgonderzoek door onze promovendus Hang-Yee Chan, repliceren we bovenstaande bevindingen gebruikmakend van fMRI. Met fMRI-onderzoek ligt de proefpersoon in een buis met daaromheen een grote magneet (de MRI-scanner). Dit apparaat kan verschillen in het zuurstofgehalte van het bloed meten en omdat hersencellen die actiever zijn meer zuurstof verbruiken dan hersencellen die minder actief zijn, kan er in real time een 3D beeld gevormd worden van waar meer of minder actieve neuronen zich bevinden in het brein van de proefpersoon terwijl zij bijvoorbeeld naar reclames kijkt of een taakje aan het doen is. Het onderzoek van Hang-Yee (Chan et al., 2020) toont aan dat zelfs als een machine-learning algoritme getraind wordt op patronen van hersenactivatie opgeroepen door statische stimuli (in dit geval emotionele plaatjes), het met hoge accuraatheid de opgeroepen emoties en de fluctuaties hierin in dynamische stimuli (hier film trailers) kan voorspellen.

Met deze onderzoeken toonden we aan dat het mogelijk is om emoties die consumenten ervaren, en de dynamiek van deze emoties tijdens het bekijken van videomateriaal af te kunnen lezen, mits we kijken naar het gedistribueerde patroon van activatie in het brein. Deze bevindingen zijn zeer waardevol in situaties waarin men geïnteresseerd is in hoe een stimulus wordt ervaren en hoe deze ervaring fluctueert over de tijd. Toepassingen zijn met name te vinden in de filmindustrie, TV, en natuurlijk reclame, aangezien we weten dat de emoties die opgeroepen worden door een commercial een sterke voorspeller zijn hoe de consument erop zal reageren.

Het aflezen van merkimago en merksterkte uit het brein van de consument

Marketeers proberen specifieke mentale associaties met hun merken te creëren in het brein van consumenten. Een biermerk kan bijvoorbeeld proberen beelden op te roepen van trendy jongeren op een feestje, en een ontbijtgranen merk van een liefdevol gezin aan de ontbijttafel. Maar de mate waarin deze beelden en associaties effectief en consequent worden vastgelegd in de hoofden van consumenten is erg moeilijk te meten. Wat marketingonderzoekers vaak doen is deelnemers via enquêtes te vragen naar hun (emotionele) reacties op merken en de associaties die zij met het merk hebben. Dit veronderstelt echter dat mensen onder woorden kunnen brengen wat in wezen een impliciete en visuele ervaring is (het 'beeld' dat het merk genereert in het brein van een consument), wat dergelijke metingen onbetrouwbaar kan maken. De meeste mensen zijn gewoon niet erg goed in het nadenken over interne mentale processen en kunnen gevoelens vaak niet nauwkeurig onder woorden brengen, zoals hierboven reeds beschreven.



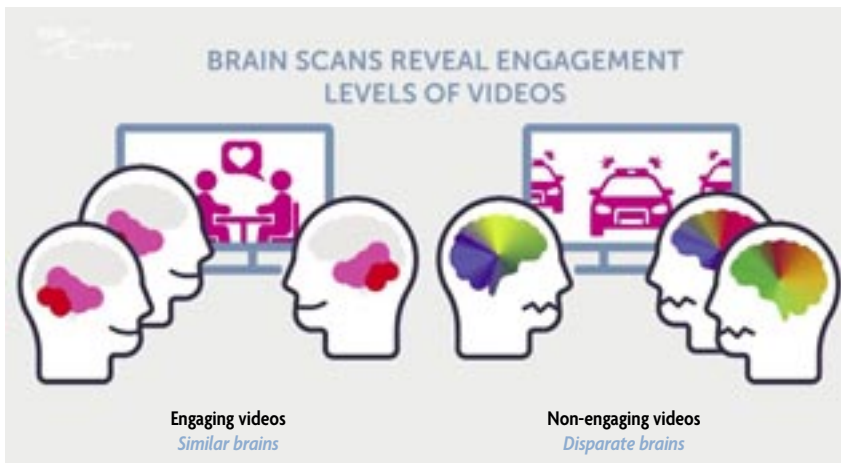
Het direct aflezen van mentale associaties in de hersenen van consumenten zou om deze redenen een potentieel meer betrouwbare manier van het meten van deze associaties kunnen zijn. Dit hebben wij recent onderzocht (Chan, Boksem & Smidts, 2018). We vroegen proefpersonen om 14 bekende merken te visualiseren, waaronder Apple, Disney, Heineken, Red Bull, Kellogg's, Microsoft en Durex. We vroegen hen om een mentaal beeld te creëren dat het best bij het beoogde beeld en de boodschap van het merk past. Vervolgens plaatsten we de deelnemers in een MRI-scanner en vroegen we hen om zich de mentale beelden te herinneren die ze hadden geconstrueerd terwijl ze de 14 merklogo's zagen.

Hoe kunnen we nu de associaties die onze proefpersonen zich inbeelden in de scanner aflezen uit hun brein activiteit? Na het visualiseren van het merkbeeld, toonden we de deelnemers ook een grote set foto's met verschillende sociale situaties: mensen die in een kantoor werken, feesten met vrienden, intiem zijn

met een romantische partner, gezellig bij familie zijn, enzovoort. We trainden daarna wederom een classifier op de breinactiviteit opgeroepen tijdens het kijken naar de foto's van deze situaties, zodat het algoritme leerde onderscheid te maken tussen breinactivaties opgeroepen door werksituaties, samenzijn met familie, enzovoort. Vervolgens lieten we het getrainde algoritme breinpatronen zien die opgeroepen werden tijdens het denken aan het merk en lieten het voorstellen op welke sociale situaties dit patroon het meeste leek. Op deze manier creëerden we een *neuraal profiel* voor elk merk.

In wezen geven deze neurale profielen aan in welke mate de associatie met het merk (het 'merkimago') lijkt op de afbeeldingen van de verschillende sociale scènes. We zagen bijvoorbeeld dat wanneer deelnemers dachten aan Heineken, hun hersenactiviteit behoorlijk vergelijkbaar was met hoe de hersenen reageren op 'party'-foto's, maar ook dat Heineken redelijk sterk werd geassocieerd met 'werk', maar duidelijk minder sexy werd gevonden dan Red Bull. Bovendien bleek dat, als de neurale profielen van twee merken zeer vergelijkbaar zijn, zoals dat van Apple en Beats, consumenten aangaven dat ze zeer geïnteresseerd zouden zijn in een co-branded product van deze twee merken. Deze methode zou het daarom mogelijk kunnen maken voor marketers om van tevoren te zien welke merken samen een nieuw product in de markt zouden kunnen zetten.

Het belang van dit onderzoek is natuurlijk dat deze associaties verkregen zijn zonder dat we ooit de deelnemers rechtstreeks hoefden te vragen wat hun associaties met die merken waren. Marketeers kunnen de methode flexibel aanpassen aan hun eigen marktcontext door specifieke afbeeldingen te selecteren die ze relevant achten voor het imago van een specifiek merk.



Een andere interessante bevinding uit dit onderzoek is dat sterke merken zoals Heineken, Durex en Disney, zeer vergelijkbare associaties opwekken in de hersenen van verschillende consumenten, in vergelijking met zwakkere merken. Dus, de mate waarin de *hersenen van verschillende consumenten op een vergelijkbare manier op een merk reageren*, hangt samen met hoe sterk het imago van dat merk is. Een vergelijkbare bevinding deden we in een ander onderzoek waarin proefpersonen commercials keken in de fMRI scanner (Chan et al., 2019). Hier vonden we niet alleen dat, des te meer de patronen van breinactivaties van verschillende proefpersonen, opgeroepen door de commercials, op elkaar leken, hoe aantrekkelijker deze commercials beoordeeld werden, maar ook dat ze beter onthouden werden. Belangrijk hierbij is dat deze geheugeneffecten niet alleen gevonden werden bij de proefpersonen in ons fMRI onderzoek, maar ook gerelateerd was aan een hogere reclameherinnering in de markt. Met andere woorden, een potentieel virale video roept zeer vergelijkbare reacties op in de hersenen van verschillende consumenten (het ‘synchroniseren van de hersenen’), terwijl een minder boeiende video ertoe leidt dat de hersenen van de consumenten afdwalen en ‘out tunen’, wat leidt tot divergerende hersenreacties bij kijkers. De mate van breinsynchronisatie tussen verschillende consumenten zou daarom een zeer bruikbare maat kunnen zijn voor bijvoorbeeld het testen van commercials.

Samengevat laat ons onderzoek zien dat het zeer wel mogelijk is om processen die met traditionele methoden moeilijk te meten zijn, zoals dynamische emotionele reacties op beeldmateriaal (zoals commercials), maar ook al dan niet onbewuste associaties die consumenten met bepaalde stimuli (zoals merken) hebben op een valide en betrouwbare manier te meten. Echter, het laat ook zien dat, wil je dit echt goed doen, dit niet noodzakelijkerwijs eenvoudig is. Het vereist zowel een gedegen kennis van het brein en neuroimaging methoden, als van cutting edge machine-learning methoden om de relevante patronen in breinactivaties te kunnen herkennen en classificeren. Het simpelweg meten van activatie in bepaalde delen van het brein van proefpersonen die reclames of andere marketingstimuli bekijken en hier verregaande conclusies aan verbinden, zoals vroeger wel gedaan werd in academisch onderzoek en nog steeds veel gebeurt in de marketing praktijk, heeft onzes inziens niet de toekomst.

Het voorspellen van consumentengedrag

Het nauwkeurig kunnen meten van onbewuste processen, zoals emoties en associaties, in het brein van de consument is natuurlijk vooral interessant wanneer deze metingen voorspellend zijn voor consumentengedrag. We bespraken reeds dat een hogere synchroniciteit tussen verschillende consumenten-breinen samenhangt met een betere herinnering van commercials. Maar er is meer onderzoek gedaan in ons centrum waaruit blijkt dat hersenmetingen daadwerkelijk voorspellend kunnen zijn voor gedrag. Het is hierbij belangrijk om ons te realiseren dat we niet zozeer geïnteresseerd zijn in het voorspellen van het

gedrag van de ongeveer 40 proefpersonen in onze experimenten; we zijn geïnteresseerd in of we de breinmetingen die we doen in deze kleine groep proefpersonen kunnen extrapoleren naar ‘de markt’. Met andere woorden, kunnen hersenactivaties van een kleine groep proefpersonen voorspellen hoe ‘de consument’ zal reageren op onze boodschappen, commercials en producten? Dit wordt ook wel ‘neuroforecasting’ genoemd.

Zo lieten we proefpersonen kijken naar filmtrailers, terwijl hun EEG gemeten werd (Boksem & Smidts, 2015). Het gebruik van trailers heeft enkele interessante voordelen: films worden voornamelijk geadverteerd via trailers, en hebben een grote invloed op consumenten bij het bepalen van welke film ze zullen gaan zien. Je kunt zelfs zeggen dat trailers een soort free sample van het product zijn. Maar het belangrijkste voordeel is dat voor films het verkoopsucces publiekelijk beschikbaar is (de zogenaamde US Box Office, dus hoeveel de film heeft opgebracht in kaartverkoop in de Verenigde Staten), en dat de verkoopgegevens rechtstreeks verband houden met de advertentie (de trailer). We vonden dat bepaalde patronen van EEG-activiteit tijdens het kijken van de trailers samenhangen met de Box Office van de film: hoe hoger deze activiteit, hoe meer kaartjes er verkocht werden. Deze resultaten zijn des te opmerkelijker wanneer je je bedenkt dat de proefpersonen in dit experiment studenten van de Erasmus Universiteit waren: de hersenactiviteit van een kleine 40 Rotterdamse studenten tijdens het zien van trailers correleerde met hoeveel Amerikanen een kaartje kopen voor die film. We vroegen de proefpersonen tevens voor elke trailer hoe leuk ze elke film vonden en hoeveel ze zouden willen betalen om de film te kunnen zien; dit bleek niet significant samen te hangen met Box Office!

We kunnen hieruit concluderen dat door middel van het meten van EEG we een betere inschatting kunnen maken van hoe succesvol een product (in dit geval een film) in de markt zal zijn, en dat dit een meerwaarde heeft ten opzichte van de waardering die proefpersonen expliciet geven voor de trailer. Momenteel zijn we bezig deze resultaten te repliceren voor een veel grotere set films en een veel grotere groep proefpersonen. Uit dit vervolgonderzoek komt dezelfde samenhang tussen EEG en Box office naar voren, wat extra vertrouwen geeft in de eerdere bevindingen.

Meer onderzoek naar het potentieel van ‘neuroforecasting’ in ons centrum is gedaan door Alexander Genevsky (Genevsky et al., 2017). Hij keek of breïnactivatie gemeten met fMRI het succes van zogenaamde ‘crowdfunding’ campagnes kon voorspellen. Proefpersonen kregen in de scanner omschrijvingen van echte crowdfunding projecten te zien, en moesten beslissen of ze al dan niet in deze projecten wilden investeren. Enkele maanden later werd gekeken hoe succesvol deze campagnes waren geweest (in welke mate de projecten gefinancierd waren). Opnieuw bleek het succes van dergelijke campagnes samen te hangen met activatie in bepaalde delen van het brein (met name in hersengebieden die betrokken zijn bij het verwerken van beloningen en andere positieve stimuli).

Samenvattend kunnen we op basis van de hierboven beschreven onderzoeken (en inmiddels vele andere) concluderen dat er inderdaad evidentie is dat het mogelijk is om het succes van boodschappen, commercials en producten in de markt te voorspellen met metingen van het brein. Dit is natuurlijk van grote waarde voor de marketingpraktijk: advertenties en producten kunnen in een relatief kleine groep proefpersonen getest worden met behulp van neuroimaging methoden, voordat ze daadwerkelijk in de markt gezet worden. Bovenstaande resultaten geven aan dat dit soort hersenmetingen op zijn minst een goede toevoeging kunnen zijn aan meer traditionele maten.

Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is wel dat, hoewel een behoorlijk aantal onderzoeken inmiddels heeft aangetoond dat neuroforecasting mogelijk is, deze onderzoeken vaak verschillende activatiepatronen in het brein vinden die samenhangen met hoe succesvol boodschappen of producten in de markt zullen zijn. De vraag is dus in welke mate deze resultaten generaliseren naar nieuwe boodschappen, reclames en producten. Daarom zijn we momenteel betrokken bij een groot internationaal project waarbij we alle onderzoeken die er gedaan zijn naar neuroforecasting samenvoegen (een zogenaamde mega-analyse), en kijken of we consistent patronen in de activatie van het brein kunnen onderscheiden die voorspellend zijn voor succes in de markt; ongeacht de specifieke stimulus (TV reclame, filmtrailer, crowdfunding campagne, ...) en ongeacht de uitkomstmaat gemeten in de markt (Box office, prijs elasticiteit, donaties, ...).

De toekomst van neuromarketing

Het idee om neuromarketing in te zetten kan zowel verleidelijk als verwarrend zijn, gezien de hypes en controverses uit het verleden. In het begintijdperk van neuromarketing leidden vroege bevindingen uit de neurowetenschappen gemakkelijk tot te brede interpretaties. Alweer meer dan 10 jaar geleden werd er in een inmiddels berucht opiniestuk in de New York Times beweerd dat hersenscans lieten zien dat mensen van hun smartphones houden zoals ze van hun echtgenoten houden; een bewering die (uiteraard) niet door de onderliggende data ondersteund werd (Levallois, Smidts, Wouters, 2021). Tegenwoordig kan neuromarketing met meer robuust onderzoek en meer geavanceerde data-analyse technieken bruikbare inzichten toevoegen aan bestaande onderzoeksmethoden. In dit stuk hebben we enkele voorbeelden van ons werk de revue laten passeren om dit punt te benadrukken.

Uitgangspunt waren twee belangrijke vragen voor neuromarketing: (a) kunnen we daadwerkelijk gedachten, emoties en motivaties aflezen uit activaties van het brein van de consument, en (b) kunnen we met deze activaties het gedrag van consumenten (beter) voorspellen? We hebben in dit stuk laten zien dat beide vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden, zij het met enkele belangrijke kanttekeningen.

- Ten eerste is het toepassen van methoden uit de neurowetenschappen in marketing niet eenvoudig: het vereist een zeer zorgvuldige opzet van het onderzoek, een gedegen kennis van het brein en van neuroimagingmethoden, en het vereist een gedegen kennis van moderne statistische analysetechnieken en machine-learning methoden. Het simpelweg proefpersonen in een MRI-scanner leggen en de resulterende scans interpreteren voldoet niet en leidt tot foutieve conclusies zoals in het New York Times opiniestuk.
- Ten tweede is neuromarketing niet goedkoop, hoewel de kosten van onderzoek door gespecialiseerde neuromarketingbedrijven de laatste jaren een dalende trend laten zien. Tevens is, met de opkomst van machine-learningmethoden en het publiekelijk toegankelijk maken van neurowetenschappelijke onderzoeksresultaten, het te voorzien dat in de toekomst een grote brein database kan worden opgezet, waarmee men ‘neurale decoders’ kan trainen op deze grote database zonder zelf data te hoeven verzamelen om de classifier te trainen. De decoder zou vervolgens ingezet kunnen worden om bijvoorbeeld emoties en associaties af te lezen van nieuwe stimuli, wat een enorm efficiency voordeel op zou leveren.
- Ten derde staat de missie om de consument beter te begrijpen door middel van neurowetenschappelijke methoden nog in de kinderschoenen. Met name de vraag of het grotere voorspellende vermogen van breinmetingen ten opzichte van meer traditionele methoden opweegt tegen de hogere kosten zal verder praktijkonderzoek moeten uitwijzen.

Desalniettemin zijn wij ervan overtuigd dat neuromarketing een blijvend fenomeen is. In de toekomst zien we voor neuromarketing met name een belangrijke rol weggelegd voor het meten van impliciete processen zoals emoties, associaties, maar ook bijvoorbeeld aandacht en geheugen. Deze processen zijn zeer moeilijk meetbaar met traditionele methoden, zeker in het geval van dynamische stimuli zoals commercials, maar spelen een grote rol in het bepalen van het gedrag van de consument. Tevens zien we momenteel een zeer snelle ontwikkeling van zowel het neurowetenschappelijk gereedschap, alswel innovaties in de analyse van complexe data, zoals de toepassing van machine-learning op brein data. Dit zal onzes inziens een grote rol spelen in het doorontwikkelen van de huidige toepassingen van neurowetenschap in marketing en zal leiden tot een nog beter inzicht in het beslissingsproces en gedrag van de consument.

Literatuur

Boksem, M. A. S., & Smidts, A. (2015). Brain Responses to Movie Trailers Predict Individual Preferences for Movies and Their Population-Wide Commercial Success. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 482–492.

Chan, H.-Y., Boksem, M., & Smidts, A. (2018). Neural profiling of brands: Mapping brand image in consumers' brains with visual templates. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 600-615.

Chan, H. Y., Smidts, A., Schoots, V. C., Dietvorst, R. C., & Boksem, M. A. S. (2019). Neural similarity at temporal lobe and cerebellum predicts out-of-sample preference and recall for video stimuli. *NeuroImage*, 197(May), 391–401.

Chan H.Y., Smidts A., Schoots V.C., Sanfey A.G. & Boksem M.A.S. (2020). Decoding dynamic affective patterns to naturalistic videos with shared neural patterns. *Neuroimage*, 216.

Eijlers, E., Smidts, A., & Boksem, M. A. S. (2019). Implicit measurement of emotional experience and its dynamics. *PLoS ONE*, 14(2), 1–15.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211496>

Genevsky, A., Yoon, C., Knutson, B. (2017) When brain beats behavior: Neuro-forecasting crowdfunding outcomes. *Journal of Neuroscience* 37(36), 8625-8634

Levallois C., Smidts A. & Wouters, P.F. (2021). The emergence of neuromarketing investigated through online public communications (2002-2008). *Business History* 63 (3) 443-466.

Smidts, A. (2002). *Kijken in het brein: Over de mogelijkheden van neuromarketing*. Inaugural address Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. ERIM: EIA-12-MKT. <http://hdl.handle.net/1765/308>

WINNAAR TOPIC OF THE YEAR 2020

**Brilliant New Products:
Consumer Match
or Mismatch?**

Introductie

In 2020 is *Brilliant New Products: Consumer Match or Mismatch?* gekozen als *MOA Topic of the Year*. Organisaties moeten innoveren om winstgevend te blijven. Innovaties trekken nieuwe klanten aan en ook investeerders reageren positief op aankondigingen van nieuwe producten. Kortom, innoveren is belangrijk of zoals wijlen Steve Jobs ooit zei: “Innovation distinguishes between a leader and a follower.” Diverse bedrijven benadrukken dan ook graag dat ze innovatief zijn. Zo heeft Philips in 2013 er bewust voor gekozen haar slogan te veranderen in “Innovation and You,” en ook Nissan benadrukt haar innovatieve karakter door middel van de slogan “Innovation that Excites.”

Het belang van innovatie voor bedrijven leidt tot vele nieuwe producten en diensten op de markt, sommige zeer succesvol, andere juist niet. Zo is Picnic, opgericht in 2015, in de gebieden waar het actief is, volgens een artikel in *Business Insider Nederland*, in korte tijd uitgegroeid tot een toonaangevende online supermarkt met een marktaandeel van meer dan 50%. Deels kan dit succes worden verklaard uit het feit dat Picnic een relatief laag minimumbedrag (25,- euro) hanteert voor het thuisbezorgen en bovendien geen servicekosten rekent. Daarnaast bezorgen ze in tegenstelling tot Albert Heijn ook op zondag. Een ander succesverhaal is de lancering van Pokémon Go enkele jaren geleden. Binnen twee weken na de lancering had de app wereldwijd al meer dan 15 miljoen gebruikers. De factoren die hebben geleid tot het succes van Pokémon Go zijn onder andere het gebruik van de juiste technologieën (smartphone, GPS en foto's), het benaderen van de juiste doelgroep (jongeren tot ca. 30 jaar), verslavende spelelementen en een krachtig sociaal element.

In tegenstelling tot deze succesverhalen zijn er ook nog steeds veel nieuwe producten of diensten die floppen, omdat de retailer ze niet in het assortiment opneemt en/of omdat de consument ze niet meteen omarmt. Zo was de consumentenmarkt totaal nog niet klaar voor een futuristisch product zoals Google Glass en lukte het de Nintendo Wii U niet om het succes van zijn voorganger, de Nintendo Wii, te evenaren door het gebrek aan concrete en nuttige productvoordelen in combinatie met een te hoge prijs.

De winnaar van de *MOA Award Insights Scientist of the Year 2020*, Stefan Stremersch, gaat samen met zijn co-auteurs in op de rol van de menigte ('crowdsourcing of innovation') voor het creëren van de juiste inzichten in wat voor type producten de consument nodig heeft en het meest waarschijnlijk wil omarmen. Daarnaast geeft het artikel in vogelvlucht een overzicht van twintig jaar aan wetenschappelijke publicaties van Stefan's hand op het gebied van de marketing van innovaties en een aantal belangrijke inzichten die Stefan heeft verkregen door zijn vele discussies over innovaties met managers in het bedrijfsleven. Deze inzichten kunnen innovatiemanagers helpen bij het succesvol introduceren van innovaties.

Customer-centric innovation: Matching what comes out of the lab with the heart of the customer

STEFAN STREMERSCHE, NUNO CAMACHO, ELIO KEKO AND ISABEL VERNIERS

Abstract

Most product launches fail. A key culprit is the lack of touchpoints with the customer during the product development journey. In this article, we argue that early market validation of innovation is the key to avoid costly launch failures. During idea maturation, innovation teams need to validate and test assumptions in three critical elements of their business cases: market size, solution relevance, and market access. We extract stylized insights from academic research that help innovators rigorously test and quantify assumptions. We also zoom in on Stefan's recent work on crowdsourcing innovation and highlight how firms can use moderator feedback to help innovation teams better test these customer and market assumptions. Lastly, we discuss a selection of cases from Stefan's work with companies that illustrate the impact of early market validation.

This chapter was inspired by Stefan Stremersch's work in innovation and marketing, both in academia and with leading companies across the globe.

This chapter was written by Nuno Camacho, associate professor of marketing at Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.

This chapter benefitted from the insightful suggestions and critical eyes of Elio Keko, Senior Consultant at MTI² and Isabel Verniers, Senior Principal at MTI² (www.mtiz.eu).

Introduction

Most product launches fail. A key culprit is the lack of touchpoints with the customer during the product development journey. Firms spend resources in long and costly technology development spells and conduct market validation too late. The risk of such an approach is that firms may develop innovations that do not fit the needs of their target customers, or that have no market at all. We argue that early market validation of innovation is *the key* to avoid costly launch failures because (1) it helps teams quickly discover if they are on the right path, how to improve, or whether they need to pivot, and (2) it increases their engagement in idea maturation, improving the quality of their ideas.

In the next sections, we first extract stylized insights from academic research. Next, we zoom in on Stefan's recent work on crowdsourcing innovation to help innovation teams test their customer and market assumptions and make the product or service they develop match customer needs and wants. Last, we discuss a selection of examples from Stefan's work with companies that illustrate the impact of early market validation.

Synthesizing four decades of innovation insights in 600 words

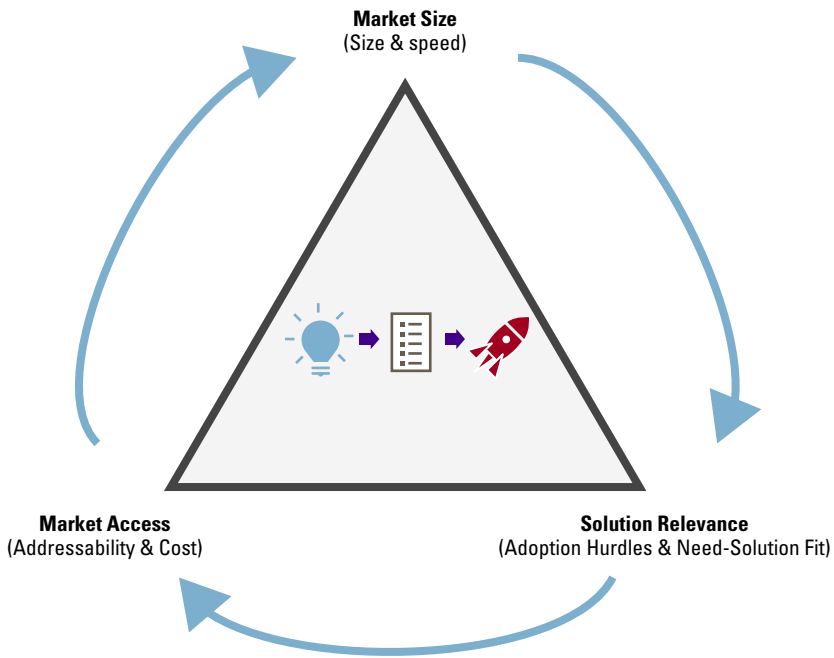
We start by highlighting selected insights from past research, to extract tips on how innovation teams can rigorously validate and test their customer and market assumptions. During idea maturation, innovation teams need to validate and test three critical assumptions in their business cases:

1. *Market size*: how large is the market and how quickly will the innovation diffuse?;
2. *Solution relevance*: can we avoid adoption hurdles and prove the need-solution fit?; and
3. *Market access*: can we address this market at a reasonable entry cost?

Innovation teams need to iteratively test these three critical assumptions as they mature their initial concept into a commercially successful innovation. We summarize this approach in Figure 1. Next, we discuss academic research that may help innovators improve their efforts to validate market size, solution relevance, and market access assumptions. In this brief synthesis, we focus on how innovation teams can move beyond casual testing of market assumptions into a more rigorous quantification and testing of their market hypotheses².

2. For a comprehensive review of the marketing and innovation literature, we refer the reader to Hauser, Tellis and Griffin (2006).

Figure 1 –Market Validation of Innovation Ideas: A Continuous and Iterative Approach



Validating Market Size

For decades, the Bass (1969) model was the standard “forecasting technology” used by marketers to obtain early market forecasts of an innovation’s market size, i.e., market potential and diffusion speed. Since then, scholars have offered several insights to improve market size validation:

- *Marketing mix*: Horsky and Simon (1983), as well as follow-up research based on it, incorporate marketing mix variables in the Bass model, which helps more accurately assess market potential.
- *Consumer heterogeneity*: Van den Bulte and Stremersch (2004) improve forecasting of an innovation’s diffusion by including consumer heterogeneity in income and culture in the model and showing that S-shaped diffusion curves are not solely driven by social contagion.
- *Cross-country differences*: Tellis, Stremersch and Yin (2003) propose a new approach to forecast the time-to-takeoff across different countries, helping firms decide how to waterfall an innovation from one country to another (see also Van Everdingen, Fok and Stremersch 2009).
- *New models*: More recent improvements in diffusion models include semi-parametric models (Stremersch and Lemmens 2009; Lemmens, Croux and Stremersch 2012), or machine learning methods (Gelper and Stremersch 2014) that significantly improve forecasting accuracy. These improvements are especially useful early in a product’s lifecycle (i.e., before takeoff).

Validating Solution Relevance

Innovations may fail if customers cannot clearly see their competitive advantage over prior solutions (Rogers 1995). Academic research sheds light on several aspects to help firms understand and demonstrate value:

- *Quantify relative advantage:* Firms can use sales response models to estimate consumers' response to different product features (Venkataraman and Stremersch 2007) and select which features they should emphasize in sales calls (Kappe and Stremersch 2016).
- *Understand behavioral biases that hinder adoption:* Camacho, Donkers and Stremersch (2011) show that negative patient feedback about a new drug is more vivid and salient than positive patient feedback in the physician's mind, and thus is overly influential in adoption decisions. The authors suggest ways to debias such biases.
- *Secure multiple stakeholder buy-in:* Camacho, De Jong and Stremersch (2014) show that even when a doctor prescribes a new drug, if patients do not understand or believe in the drug's benefits they tend to deviate from the doctor's advice. Hence it is important to consider the needs and convince multiple stakeholders.

Validating Market Access

When designing their go-to-market strategies, innovation teams need to validate if they have access to their target markets at a reasonable cost. Academic research highlights several directions, including:

- *Exploit heterogeneity in willingness-to-pay:* Verniers, Stremersch and Croux (2011) show that to speed-up adoption of new drugs, pharmaceutical firms can leverage cross-country differences in regulators' willingness to pay to optimize their launch strategy.
- *Don't underestimate the importance of distribution:* Ataman, Mela and Van Heerde (2008), for example, find that for new brands, having access to the right channel is the most influential marketing mix component.
- *No need to do it alone:* It is often more efficient and necessary to work with partners. Wuyts, Dutta and Stremersch (2004) show that firms need intense partnerships for radical innovations. Ghosh, Dutta and Stremersch (2006) show that high technological unpredictability and low customer knowledge require strong partnerships with vendors who help customize solutions for customers.

A magnifying glass view on moderator feedback to innovation teams³

Rigorous market validation often starts by raising a teams' awareness of the critical role of testing market size, solution relevance, and market access. Feedback by internal and external stakeholders plays an important role here. In this section, we thereby zoom in Stefan's recent work on how firms can use moderator feedback to push innovation teams towards more rigorous validation of their assumptions. Camacho, Nam, Kannan and Stremersch (*Journal of Marketing* 2019) organized an innovation tournament at the Erasmus School of Economics (ESE) to study feedback. They invited students to generate innovation ideas that would improve the school by 2030. A team of specially trained moderators randomly assigned ideators to receive either "positive feedback" or "constructive criticism" to better validate their innovation's market size, solution relevance and market access. They found that challenging market assumptions, especially early in the process, increases ideator engagement and idea quality.

Constructive Criticism on Market Size

Moderators need to ask teams to gather precise evidence that demonstrates the economic rationale of pursuing a specific target customer. For instance, ESE Innovation Tournament's moderators typically asked ideators to gather data on the market potential and – when possible - expected speed of adoption of their proposed solutions. In several instances they pushed ideators to cross-check their chosen target market with alternatives. Such quantification exercises help teams clearly motivate their targeting choices. Additionally, moderators at our tournament pushed ideators to clarify whether their innovation would help ESE explore emerging opportunities or fend off threats, thereby helping them connect their ideas with the external environment.

Constructive Criticism on Solution Relevance

Moderators at the ESE Innovation Tournament required ideators to consider adoption hurdles and demonstrate how they created value, focusing on two types of questions. First, moderators pushed teams to "get out of the building" and ask customers if they would like a specific solution and find it superior to existing ones. The best ideators were able to gather valuable customer testimonials for their pitches. Second, they tied project maturation to clear market validation milestones. In other words, the resources invested in the project would grow only when the team successfully validated its benefits for customers. For example, an idea called "Take it ESE" proposed that ESE should offer "research internships" where companies would pay a small fee to work with a team of honors students and a research faculty member on one of the firm's

3. In this section we zoom into the 2019 *Journal of Marketing* paper "Tournaments to Crowdfund Innovation: The Role of Moderator Feedback and Participation Intensity," which examines the role of moderator feedback on *innovation tournaments*, a specific type of crowdsourcing initiative where "after a prescribed time period following the idea call, firms select at least one winning idea from those submitted" (Camacho, Nam, Kannan and Stremersch 2019; p. 138).

challenges. In his pitch, the ideator behind “Take it ESE” proposed that upon launch his first step would be to quantify the benefits for students (through an online student survey among ESE’s bachelor students). Conditional upon the results of that survey, the project would move into the next stage where it would then conduct a survey among companies to demonstrate their willingness-to-pay for such internships.

Constructive Criticism on Market Access

Ideators in the ESE Innovation Tournament were also pushed to clarify how they would leverage ESE’s strengths and brand to access their target customers at a reasonable cost. For example, one ideator proposed that ESE should offer a summer program – the “ESE Summer Academy” - to lure future bachelor and master students into the school. While the ideator originally proposed that promotion of the program should be done by the schools’ marketing office, early interviews highlighted that collaborating with student unions would be very effective. These associations often had higher manpower and direct access to students. Thus, at ESE, asking ideators, early on, for evidence clarifying their channels and key partnerships certainly helped increase the quality and realism of innovators’ ideas.

In Table 2, below, we synthesize several examples of practical questions that may help innovation teams validate their ideas *market size*, *solution relevance*, and *market access*. Importantly, besides providing innovation teams with constructive criticism, firms also need to “walk the talk” and facilitate teams’ fact-checking efforts. Firms need to give innovation teams the resources and authority they need to gather evidence for their business cases.

Table 1 – Selection of Questions that Innovation Teams can use to Validate their Business Case Assumptions

VALIDATING MARKET SIZE (Size & Speed)	VALIDATING SOLUTION RELEVANCE (Adoption Hurdles & Need-Solution Fit)	VALIDATING MARKET ACCESS (Addressability & Cost)
<ul style="list-style-type: none"> • What is the market potential for my innovation in my chosen target market? • How fast or slow will the innovation diffuse? When can we expect a takeoff in sales? • Is the customer willing to pay for your solution? How much? How did you check? • What will our margin be? • Have you cross-checked other market segments? Why did you choose this one? 	<ul style="list-style-type: none"> • Did you interview or talk with customers to validate their interest in your solution? • Can you have a customer testimonial or, even better, a letter of intent to purchase? • Did you discuss your unique selling proposition with customers? Is it correctly verbalized? • Are you certain that it is feature X that leads to customer benefit Y? How? Can you quantify that benefit? In which scale? • How do increments in that benefit influence the customer's willingness-to-pay? Why? • How do you differentiate from competition? Did you validate that? 	<p>Which channels will you use? Why?</p> <p>How much margin will other players in the value chain take? Can we do it cheaper?</p> <p>Do we already have commercial people that can reach this customer group?</p> <p>Do we have brand equity with these customers? Do we have a good relationship with these customers?</p> <p>Alternatively, can we put the right partnerships in place? Can you show interest from potential partners?</p>

Insights from practice: Stefan's quest for the 'True North' of innovation

We end the chapter with a series of cases from Stefan's work with companies that showcase the importance of early stage market validation of innovations. Throughout his career, Stefan has emphasized that symbiosis between academic research and practice is necessary to discover insights that are truly relevant for managers (Roberts, Kayande, and Stremersch 2014; Stremersch and Winer 2019; Stremersch, Winer and Camacho 2020). Hence, symbiosis with practice has always been an important component in Stefan's quest for the "True North" of innovation.

It all started in late 2006. Alcatel-Lucent's Bell Labs in Belgium had organized an innovation tournament among employees called "*Stretch Your Mind Contest*". To stimulate engagement and idea quality, Bell Labs offered a juicy reward: A brand new Opel Astra. The winner posed happily when receiving the keys to his new car. Nearly two years later (1) his idea never materialized because of low customer stickiness, and (2) he had sold the car because he always biked to work. It was at that point that Bell Labs decided to hire Stefan to co-design a better process to promote innovation and entrepreneurship internally. This collaboration led to the birth of the pioneering innovation bootcamp in Europe: Alcatel-Lucent's Entrepreneurial Boot Camps, with the motto: "*innovation is the responsibility of every employee in the company*". Stefan subsequently founded MTI² (www.mti2.eu), a boutique consulting firm, to also bring more and better customer focus into innovation processes at several companies around the world.

At Alcatel-Lucent's Entrepreneurial Boot Camps, Stefan discovered that innovation teams suffer from "Google Aversion", i.e., a tendency to trust their "gut" rather than using search engines to validate their ideas. As the number of collaborations with other multinational companies rose, MTI² discovered that "Google Aversion" is a universal phenomenon. It is a normal human reaction, as innovators often desire to be pioneers ("we are the first to..."). We now discuss three selected cases from MTI²'s collaborations with industry which illustrate the impact of pushing innovation teams to avoid "Google Aversion" and rigorously conduct market validation to achieve success.

Market Size Validation at Michelin: From Skateboards to Wheelbarrows

In 2014, Stefan helped Michelin design and deploy *InnovationWorks*, a crowd-sourced end-to-end innovation process that involved more than 20,000 employees in North America, China and Europe⁴. One of the philosophies implemented in *InnovationWorks* was to "push ideas to their limits" and "test them on the market to ensure they are viable"⁵. Jay Long, a HR manager at Michelin North America who participated in one of the editions of *InnovationWorks*, des-

4. <https://www.michelin-careers.com/ca/fre/Mieux-nous-connaître/Infos-cles#c-l-innovation>

5. <https://www.michelin.com/en/innovation/open-innovation/incubator-program-office/>

cribed this emphasis on market validation stating: “ideas are constantly evaluated, critiqued, and judged against the spectrum of the real-world market”. Jay had an interesting idea: Why shouldn’t Michelin manufacture skateboarding wheels? He knew from his weekend skateboard rides with his sons that skateboard wheels were very expensive and frequently worn. He was convinced it was a great market. However, market validation proved the market to be far less attractive than Jay had guessed. In-depth market quantification analyses suggested the market would be too small for a company like Michelin. Even though the whole skateboarding market had, at the time, around 11 million participants, sales of wheels represented a small fraction of the industry’s global market value of \$5.5 billion. Moreover, informal interviews highlighted that Michelin’s brand would not carry sufficient weight among skateboarders. The insight helped Jay pivot to more interesting niches, such as wheelbarrows, lawnmower, excavators, or golf carts.

Validating Solution Relevance at Baloise Insurance: Optimizing a Health Platform

Another benefit of market validation is to help innovation teams craft better solutions. In 2019, in an innovation process co-designed with Baloise Insurance called “Reflex Machine”, MTI² helped innovation teams at Baloise discover and mature innovative products and services. In close collaboration with Dynata, a global online market research firm, Baloise and MTI²’s ran several market studies to optimize the most promising innovation ideas coming out of the process. One of the ideas coming out of this process is B-Tonic⁶, a health platform that aims to improve people’s physical and mental fitness in Belgium. The market and customer data gathered helped Baloise emphasize nutrition and mental well-being tips, two features that appealed to B-Tonic’s target customers: consumers seeking a healthier lifestyle and sports enthusiasts. Importantly, the analyses also helped the B-Tonic team decide what not to do. For instance, they de-emphasized an original idea – to organize international sporting trips - which may appeal to more sophisticated athletes but not to the mass of B-Tonic’s target customers.

Market Access at MAHLE: Selecting the Right Partners

In 2017, MAHLE GmbH (turnover of EUR 12.8 billion, 78,000 employees) reached out to MTI² for help setting up its European incubator. One of the teams that joined MAHLE’s incubator – Com4Kids – wanted to end children’s discomfort when seating in their baby seats with high temperatures outside. Through customer interviews they confirmed that even in cars with air conditioning, when the sun shines strongly, “the little ones quickly become sweaty”. They then proposed a solution: an intelligently air-conditioned child’s car seat (see Figure 2). Yet, there was one caveat: MAHLE is a very well-known brand among automotive companies but had low brand equity among end consumers. Rather than doing it alone, they decided to partner with a leading manufacturer of children’s car seats. MAHLE brought its recognized expertise in thermal management. In the

6. <https://www.b-tonic.be/home>

words of Dr. Mario Wallisch, one of the team's leaders, "the MAHLE name means that people are willing to put their trust in us; manufacturers of children's car seats know they're not talking to amateurs with a crazy idea"⁷. In turn, the manufacturer brought in valuable competences in design and ergonomics, but especially the brand equity and channels in place to commercialize the new baby seat. The product was launched in specialist retailers in the summer 2020⁸.

Figure 2 – Com4Kids team working on their assumptions in the MAHLE's incubator boot-camp (left), and inspecting a prototype shortly thereafter (right)



Afterthought

We conclude this chapter with four stylized regularities about the role of customer and market insights in innovation which we would like to highlight from Stefan's research and consulting work:

1. Firms should **gather customer and market insights early**. By "early" we mean since idea generation. Moderators in the firm should not hesitate to challenge innovation teams and push them for answers to critical customer and market validation questions. Challenging fact-based feedback stimulates engagement and the quality of innovation ideas, increasing their odds of succeeding in the market.
2. Firms should **invest more in agile gathering of customer and market insights**. This means that firms should facilitate innovation teams' access to the resources they need to gather the evidence they need to validate their business cases. Moreover, fast build-measure-learn iterations (akin to lean startup; Ries 2011) with constant market validation are preferable to long and costly technology validation spells followed by long and costly market validation steps.

7. <https://www.mpulse.mahle.com/en/inside/com4kids.jsp>

8. https://annualreport.mahle.com/2019/assets/pdf/MAHLE_AR2019_E.pdf

3. Firms should also **integrate better their customer and market validation with their technology validation**, which means that market validation may feed into technology development and vice-versa. Strong technology validation with weak customer and market insights risks Segway-type of flops⁹. Strong customer and market validation with weak technology validation is “science fiction” rather than innovation.
4. It is crucial to **continuously provide constructive criticism** to innovation teams at different stages of developing an innovation. Feedback from diverse moderators (e.g., some more focused on challenging market size assumptions, others in generating alternative solutions, etc) is particularly rich as “different eyes” may improve different dimensions of teams’ business cases. Firms should thus proactively offer feedback to teams. Only then market validation can help innovation teams move their innovation forward.

9. <https://mashable.com/article/segway-pt-retires/>

References

- Ataman, M. Berk, Carl F. Mela, and Harald J. Van Heerde** (2008), "Building Brands," *Marketing Science*, 27(6), 1036-1054.
- Bass, Frank M.** (1969), "A New Product Growth for Model Consumer Durables," *Management Science*, 15(5), 215-227.
- Camacho, Nuno, Bas Donkers, and Stefan Stremersch** (2011), "Predictably Non-Bayesian: Quantifying Salience Effects in Physician Learning about Drug Quality," *Marketing Science*, 30(2), 305-320.
- Camacho, Nuno, Hyoryung Nam, P. K. Kannan, and Stefan Stremersch** (2019), "Tournaments to Crowdsourcing Innovation: The Role of Moderator Feedback and Participation Intensity," *Journal of Marketing*, 83(2), 138-157.
- Camacho, Nuno, Martijn De Jong, and Stefan Stremersch** (2014), "The Effect of Customer Empowerment on Adherence to Expert Advice," *International Journal of Research in Marketing*, 31(3), 293-308.
- Gelper, Sarah, and Stefan Stremersch** (2014), "Variable Selection in International Diffusion Models," *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 356-367.
- Ghosh, Mrinal, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch** (2006), "Customizing Complex Products: When Should the Vendor take Control?," *Journal of Marketing Research*, 43(4), 664-679.
- Hauser, John, Gerard J. Tellis, and Abbie Griffin** (2006), "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Horsky, Dan, and Leonard S. Simon** (1983), "Advertising and the Diffusion of New Products," *Marketing Science*, 2(1), 1-17.
- Kappe, Eelco, and Stefan Stremersch** (2016), "Drug Detailing and Doctors' Prescription Decisions: The Role of Information Content in the Face of Competitive Entry," *Marketing Science*, 35(6), 915-933.
- Lemmens, Aurélie, Christophe Croux, and Stefan Stremersch** (2012), "Dynamics in the International Market Segmentation of New Product Growth," *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 81-92.
- Ries, Eric** (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. London, UK: Penguin Books.

Roberts, John H., Ujwal Kayande, and Stefan Stremersch (2014), “From Academic Research to Marketing Practice: Exploring the Marketing Science Value Chain,” *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), 127-140.

Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4th Ed. New York: The Free Press.

Stremersch, Stefan, and Aurélie Lemmens (2009), “Sales Growth of New Pharmaceuticals Across the Globe: The Role of Regulatory Regimes,” *Marketing Science*, 28(4), 690-708.

Stremersch, Stefan and Russell S. Winer (2019), “Academic Research in Marketing and Business School Health: Limiters and Improvement Opportunities,” working paper ERS-2019-007-MKT (available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3391402).

Stremersch, Stefan, Russell S. Winer, and Nuno Camacho (2020), “Faculty Research Incentives and Business School Health: A New Perspective for Marketing,” working paper (available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3631046).

Tellis, Gerard J., Stefan Stremersch, and Eden Yin (2003), “The International Takeoff of New Products: The Role of Economics, Culture, and Country Innovativeness,” *Marketing Science*, 22(2), 188-208.

Van den Bulte, Christophe, and Stefan Stremersch (2004), “Social Contagion and Income Heterogeneity in New Product Diffusion: A Meta-Analytic Test,” *Marketing Science*, 23(4), 530-544.

Van Everdingen, Yvonne, Dennis Fok, and Stefan Stremersch (2009), “Modeling Global Spillover of New Product Takeoff,” *Journal of Marketing Research*, 46(5), 637-652.

Venkataraman, Sriram, and Stefan Stremersch (2007), “The Debate on Influencing Doctors’ Decisions: Are Drug Characteristics the Missing Link?,” *Management Science*, 53(11), 1688-1701.

Verniers, Isabel, Stefan Stremersch, and Christophe Croux (2011), “The Global Entry of New Pharmaceuticals: A Joint Investigation of Launch Window and Price,” *International Journal of Research in Marketing*, 28(4), 295-308.

Wuyts, Stefan, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch (2004), “Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability,” *Journal of Marketing*, 68(2), 88-100.

WINNAAR TOPIC OF THE YEAR 2019

Surviving the Retail Revolution

Introductie

In 2019 is *Surviving the Retail Revolution* gekozen als *MOA Topic of the Year*. Retail is de verzamelnaam voor bedrijven die goederen en diensten direct aan de consumenten verkopen. In de retail sector zijn de laatste jaren grote veranderingen waar te nemen. Zo komen er steeds meer online winkels en gaan ook steeds meer consumenten online aankopen doen. Het CBS rapporteert dat van de Nederlanders tussen de 16 en 75 jaar oud in 2017 maar liefst 79% online aankopen van goederen of diensten heeft gedaan. Daarmee stond Nederland in dat jaar op de vijfde plek in Europa. Meer dan de helft van de Nederlanders kocht bijvoorbeeld kleding of sportartikelen online en komt daarmee na het Verenigd Koninkrijk op de tweede plek. Bij de aankoop van online levensmiddelen voerde Nederland met 29% de lijst zelfs aan. Uit cijfers van de Thuiswinkel Markt Monitor blijkt dat in 2018 inmiddels 96% van alle Nederlanders van 15 jaar en ouder één of meerdere online aankopen heeft gedaan, waarbij men in totaal €23,7 miljard heeft uitgegeven, een geschatte groei van 10% ten opzichte van het jaar ervoor. Deze toename is een ware bedreiging voor de fysieke winkels, met als gevolg dat er al diverse winkelketens, zoals V&D, Cool Cat en Intertoys failliet zijn gegaan. In de levensmiddelensector is er nog een tweede grote verandering waar te nemen, namelijk de sterke opkomst van discounters, zoals Aldi en Lidl. Nielsen rapporteert voor Aldi al een 6,8% en voor Lidl een 10,9% marktaandeel in 2018, terwijl tegelijkertijd het marktaandeel van Albert Heijn voor het eerst sinds jaren weer is teruggelopen en nu uitkomt op 34,7%. Dit zijn interessante ontwikkelingen en doen de retailsector op hun grondvesten schudden. Kortom, alle redenen om de nieuwste wetenschappelijke en praktische inzichten eens voor het voetlicht te brengen.

De winnaar van de *MOA Award Insights Scientist of the Year 2019*, Laurens Sloot, geeft in zijn artikel allereerst een overzicht van de detailhandel in Nederland, maar zoomt daarna in op de uitdagingen waarvoor de traditionele supermarkten zich gesteld zien. Hierbij behandelt hij de bedreigingen als gevolg van de opkomst van online boodschappen doen, alsmede de effecten van de opkomst van de hard discounters. Hij eindigt het artikel met een beschrijving van twee offensieve en twee defensieve strategieën, welke service supermarkten kunnen volgen om de bedreigingen het hoofd te kunnen bieden.

De squeeze tussen 'discount' en 'digital': nieuwe uitdagingen voor service supermarkten

PROF. DR. LAURENS SLOOT

Samenvatting

Het middensegment in de retailsector verkeerd in zwaar weer. Aan de ene kant groeien de omzetten nauwelijks doordat de collectieve lasten van huishoudens steeds verder stijgen, aan de andere kant neemt de concurrentie snel toe als gevolg van de snelle groei van online retail aan de ene kant en hard discounters aan de andere kant. Veel retailers maken de keuze om diepe investeringen te doen in hun omni-channel strategie en tegelijkertijd het prijsgevecht aan te gaan met prijsvechters. Dat pakt niet altijd even goed uit gezien de vele faillissementen in non-food retail. In de food sector is het online marktaandeel vooralsnog echter gering en zijn het vooral hard discounters als Aldi en Lidl die de service supers het vuur aan de schenen leggen. In dit artikel gaat Laurens Sloot dieper in op de vraag hoe een coherente strategie eruit zou kunnen zien om de toenevende uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Inleiding

De afgelopen jaren hebben we een waslijst voorbij zien komen van gerenommeerde retailketens die failliet zijn gegaan. In veel gevallen betrof het hier service retailers – ook wel middenspelers genoemd – met een landelijk netwerk aan winkels, een breed assortiment, prima service, een online webwinkel en een gemiddeld prijsniveau. Voorbeelden zijn V&D, Coolcat, Phone House, Macintosh, MS Mode en Scheer & Foppen¹. Dit zorgt vooral in de middelgrote steden voor een hogere leegstand in de winkelstraten. Eén van de vragen waar retailexperts als Cor Molenaar, Frank Quix en Hans van Tellingen zich over buigen is of er nog wel een mooie toekomst is weggelegd voor fysieke winkels, of dat de toekomst van retail vooral digitaal blijkt te zijn, of wellicht een combinatie van die twee? De meningen lopen daarover sterk uiteen.

i. Voor een actueel overzicht van retailketens die recent failliet zijn gegaan: zie <https://www.nu.nl/economie-achtergrond/3514890/winkelketens-afgelopen-jaren-failliet-gingen.html>

Opvallend is dat de food retail zich vooralsnog aan de malaise heeft weten te onttrekken. Een faillissement van een supermarktorganisatie komt zelden of nooit voor, of het moet de ooit befaamde A&P keten in de VS zijn die in 2015 ter ziele is gegaan. In Nederland heeft Laurus, een fusieproduct van acht verschillende ketens, het niet gered. Deze retailer is echter niet failliet gegaan, maar in delen overgenomen door concurrenten als Jumbo, Albert Heijn en Plus. Toch neemt de druk op met name service supermarkten in een aantal landen snel toe. Opvallend is dat de winstgevendheid van ketens als Tesco, ASDA, Edeka, Carrefour en Morrisons het afgelopen decennia snel gedaald is en dat de meeste van deze retail giganten een bedrijfsresultaat van nog maar 2% of minder van de omzet behalen. Het is daarom de vraag of we de komende decennia in food retail dezelfde tendens gaan zien als in non-food retail. In dit artikel zal ik dieper ingaan op de uitdagingen die er de komende jaren liggen voor middenspelers (service supermarkten) in de food retail en de uitdagingen die er liggen als gevolg van de opkomst van hard discounters aan de ene kant van het spectrum en digitale concepten aan de andere kant van het spectrum.

Detailhandel in Nederland in vogelvluchtⁱⁱ

De jaarlijkse detailhandelsomzet in Nederland ligt op ongeveer € 110 miljard, ofwel zo'n 35-40% van de huishoudelijke uitgavenⁱⁱⁱ. De omzet in de detailhandel is over het algemeen sterk gecorreleerd met het consumentenvertrouwen, dus in economisch goede tijden geeft de consument ook makkelijk geld in winkels uit. De Nederlandse detailhandel herbergt veel verschillende sectoren, maar grosso modo komt de helft van de detailhandelsomzet voor rekening van food retailers (voornamelijk supermarkten en speciaalzaken) en de andere helft van non-food retailers, zoals doe-het-zelf zaken, kleding- en schoenenwinkels, drogisterijen, warenhuizen en speelgoedwinkels.

Food doet het redelijk

Binnen het food retail segment zijn het vooral de supermarkten die het leeuwendeel van de omzet voor hun rekening nemen en steeds meer terrein winnen ten koste van speciaalzaken, zoals bakkers, slaggers en groentewinkels. Geleidelijk verdwijnt er daarmee een stuk vakmanschap uit de Nederlandse detailhandel voor voedingsmiddelen. Oorzaken voor het terreinverlies van de speciaalzaken liggen enerzijds aan de trend dat consumenten aan 'one stop shopping' willen doen en daarmee supermarkten meer zijn gaan prefereren. Anderzijds heeft dit ook te maken met de opvolgingsproblematiek bij speciaalzaken: bij gebrek aan

ii. Cijfers over de detailhandel in Nederland zijn grotendeels gebaseerd op <https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-totaal/>

iii. www.detailhandel.info (2019)

een geschikte opvolger wordt de zaak gesloten. Daarnaast vinden veel consumenten speciaalzaken aan de dure kant.

De omzet in het food retailkanaal groeit jaarlijks zo'n 3%, waarbij de groei met name gedreven wordt door inflatie en waardecreatie, zoals kant-en-klaar producten en bewerkte producten als verse gehaktballen en voorgesneden groente. Online food retail groeit fors de laatste jaren, maar met een omzetaandeel van ongeveer 4% van de totale supermarktomzet is dit vooralsnog een 'niche' segment^{iv}.

Non-food in de verdrukking

De non-food detailhandel staat al sinds lange tijd onder druk. Cijfers van CBS Statline laten zien dat er sinds 2010 nauwelijks sprake is van waardeontwikkeling. Met de hoogconjunctuur van de laatste jaren is de non-food detailhandel weliswaar wat aangetrokken, maar een groot deel van deze groei is terecht gekomen bij de online webshops die binnen de non-food detailhandel een marktaandeel hebben van ongeveer 20% in 2018^v. Daarbij moet aangetekend worden dat een deel van deze omzet terecht komt bij de traditionele retailpartijen die inmiddels een omni-channel strategie hebben geadopteerd. Bijenkorf en Hunkemöller zijn daar goede voorbeelden van. Toch zijn het juist ketens als Amazon, Bol.com, Zalando en Wehkamp die het afgelopen decennium razendsnel gegroeid zijn en veel omzet bij traditionele spelers hebben weggehaald. Het is dan ook geen wonder dat veel retail faillissementen betrekking hebben op non-food retailers die traditioneel hun omzet uit fysieke winkels wisten te behalen. Daarnaast blijkt echter ook dat veruit de meeste webshops een marginaal bestaan hebben.

Groei online heeft veel maatschappelijke implicaties

Een gevolg van de transitie van offline naar online is een dalende vraag naar winkelruimte. Gelukkig wordt een deel van de vrijkomende winkelruimte omgezet naar horeca, vrijetijds concepten, service retail en woonruimte, waardoor de winkelleegstand niet al teveel is opgelopen. Een ander effect van de snelgroeiende online omzet is het groeiend aantal distributiecentra langs de snelwegen: de 'verdozing' van het landschap is dan ook steeds vaker een onderwerp van discussie, evenals het groeiende leger aan bezorgbusjes die voor oponthoud zorgen in de stedelijke straten. De transitie van offline en online biedt echter ook veel goeds in de vorm van lage prijzen, een enorme keuze en gemak, aan de andere kant zorgt zij ook voor nieuw uitdagingen. De klant is nog nooit zoveel koning geweest als heden ten dage.

iv. EFMI Business School & Roland Berger (2019), RETAILes – The Dutch Grocery Sector in 2030, EFMI 2019-01.

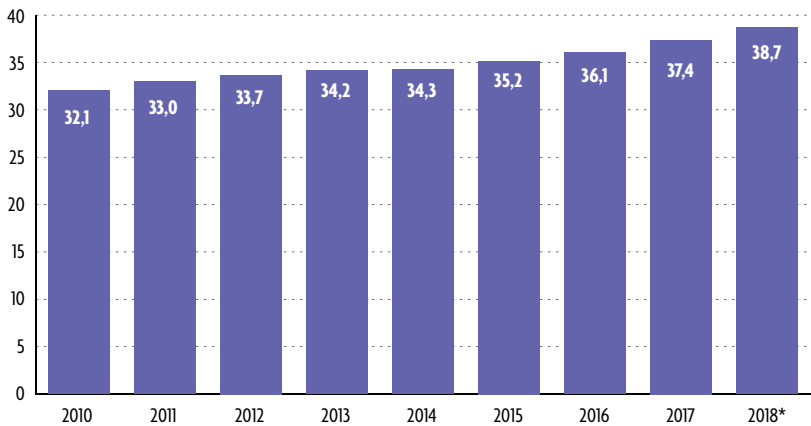
v. <https://retailtrends.nl/item/52559/de-online-markt-wacht-op-niemand>

Uitdagingen voor traditionele supermarkten

Ondanks dat supermarkten jaarlijks een gezonde omzetgroei realiseren hebben ook zij te kampen met enkele grote uitdagingen. Aan de ene kant liggen er nog groeimogelijkheden in de versgroepen, aan de andere kant ligt er ruimte om te groeien met convenience & foodservice achtige concepten. Jumbo Foodmarkt is een mooi voorbeeld van een concept dat hierop inspeelt. Bedreigingen zijn er echter ook volop. In het bijzonder wil ik er in dit artikel twee uitlichten: de groei van online en de opkomst van hard discount.

Figuur 1: Omzetontwikkeling supermarktkanaal in Nederland (* 1 mrd) ^{vi}

Omzetontwikkeling supermarktkanaal, in miljarden euro's



Groei online

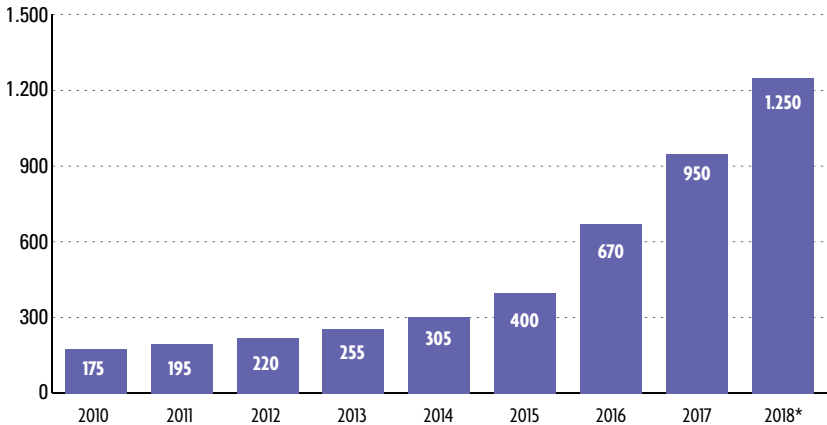
Lange tijd is de online supermarkt onbeduidend geweest. Ondanks dat ah.nl met voorganger James Telesuper al vanaf begin jaren negentig actief is, neemt online nog steeds een beperkte positie in op het gebied van de dagelijkse boodschappen. Toch lijkt daar met de komst van Picnic in september 2015 verandering in te komen. In 2018 behaalde Picnic al een geschatte omzet van € 175-200 miljoen, ofwel een marktaandeel van ongeveer 0,5%. Doelstellingen van Picnic zijn om naar een omzet van € 600 miljoen (1,5% marktaandeel) te groeien in de periode 2021-2022. De komst van Picnic heeft er in ieder geval voor gezorgd dat de bestaande supermarktketens als AH, Jumbo, Plus en Spar flink gas zijn gaan geven met hun eigen webwinkel. Dit heeft geresulteerd in een verviervoudiging van de omzet in de periode 2014 – 2018 (zie figuur 2)^{vii}.

vi. Irl 2018

vii. Inschattingen zijn gemaakt door Marcel van Aalst (EFMI Business School) op basis van publicaties over online omzet van retailers.

Figuur 2: Ontwikkeling online supermarktomzet

Ontwikkeling online supermarktomzet, in miljoenen euro's



Online is vooralsnog een eiland van verlies

Toch maakt voorlopig niemand winst op de online omzet. Zo heeft Picnic een cumulatief verlies geleden in de periode 2015-2017 van ongeveer € 45 miljoen en gaf Frits van Eerd, topman van Jumbo, in een interview in het Algemeen Dagblad van 27 november 2017 het volgende aan: *“Toen we online begonnen, dachten we met een investering van 30 miljoen uit te kunnen. Inmiddels zitten we daar al zeker 100 miljoen boven, terwijl we online nog steeds geen winst maken. Daar hebben we het model nog niet voor gevonden. Maar we moeten er wel in mee, omdat gemak het voor de klant uiteindelijk altijd wint.”*

In 2018 toonde Marshoek, naar aanleiding van een onderzoek onder 265 supermarkten van zelfstandig ondernemers het volgende: *“Het rendement van supermarkten die e-commerce-activiteiten ontplooiën komt over een heel jaar gerekend gemiddeld € 39.000 lager uit dan het rendement van supermarkten zonder online-activiteiten^{vii}.”*

Kortom, het rendement onder de streep van online boodschappen is voor supermarkten voorlopig nog geen feestje. Toch zijn de meeste supermarktketens wel online actief om te voorkomen dat dit nieuwe kanaal zonder slag of stoot aan nieuwkomers als Picnic, Amazon of Crisp wordt gegeven. En daarnaast willen servicesupermarkten mee blijven groeien met de servicegerichte klant die steeds veeleisender wordt. Of het online model in de toekomst winstgevend gaat wor-

viii. <https://www.marshoek.nl/nieuwsbericht-marshoek-website/e-commerce-kost-supers-10-procent-rendement>

den is vooralsnog een groot vraagteken. Voorlopig is het in ieder geval een verliesmaker waar nog veel in geïnvesteerd moet worden om de groei bij te kunnen blijven houden en een eventueel break-even point te bereiken.

Is hard discount in food retail de grote disruptor^{ix}?

Daar waar in de media vooral de digitalisering als grote disruptor wordt weggezet is dat nog maar zeer de vraag hoe dit in food retail zit. Het zijn namelijk niet de online concepten, maar de Duitse hard discounters die de afgelopen twintig jaar snel gegroeid zijn. Het gezamenlijke marktaandeel van Aldi en Lidl lag in het jaar 2000 nog op 9,1%, inmiddels is dat gegroeid naar 17,7%. Jaarlijks winnen de hard discounters ongeveer 0,5% marktaandeel ten koste van de reguliere supermarkten. Dit zorgt niet alleen voor een volumeverlies, maar ook voor lagere referentieprijzen voor veel huismerken en versartikelen, waardoor bruto marges onder druk komen te staan.

Het boek *Retail Disruptors* van Steenkamp & Sloot (2019) is gewijd aan de opkomst van hard discounters en de disruptieve werking die dit heeft voor zowel service supermarkten als merkfabrikanten. Discounters hebben niet alleen een ijzersterk business model, ze veranderen ook het keuzeprocess en de perceptie van de consument. Sloot en Steenkamp beschrijven in hoofdstuk 6 wat er verandert als Aldi & Lidl actief zijn in een lokaal marktgebied. In dat geval:

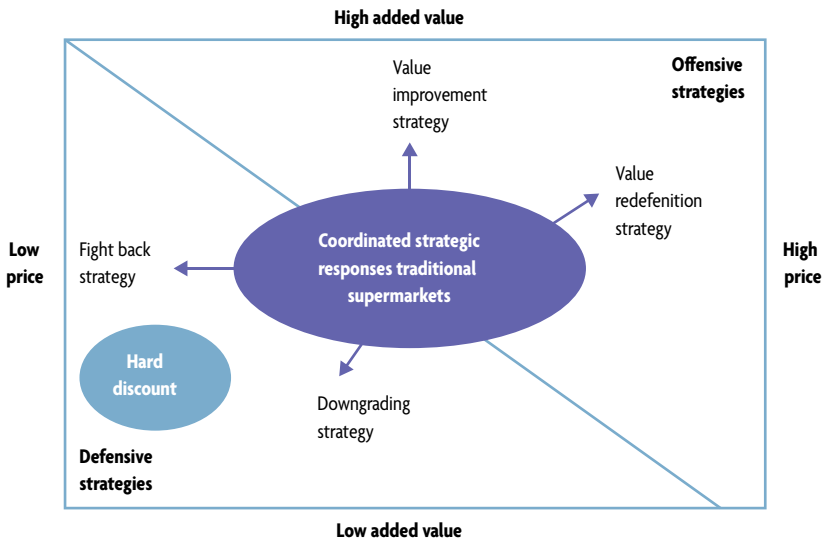
- stijgt de prijsgevoeligheid en daalt de servicegevoeligheid van boodschappers
- waardeert de consument service supermarkten minder goed op het voordeelaspect (lage prijzen, aantrekkelijke aanbiedingen, budgetmerken) en beter op de service elementen (zoals een mooie winkel, klantvriendelijk personeel en een groot assortiment).

Het grootste effect van de komst van hard discounters is dat service supermarkten worden geconfronteerd met klanten die prijsgevoeliger zijn geworden, terwijl ze tegelijkertijd minder positief staan tegenover het prijsniveau van service supers. En omdat hard discounters vaak in staat zijn om snel en veel nieuwe winkels te openen ontstaat er niet alleen omzetdruk, maar ook prijsdruk en daarmee margedruk. In Engeland hebben de grote service retailers in veel gevallen zelfs de helft tot een kwart van hun beurswaarde verloren als gevolg van de snelle opmars van Aldi en Lidl.

ix. Een groot deel van deze paragraaf is gebaseerd op Steenkamp & Sloot (2019), *Retail Disruptors: The spectacular rise and impact of the hard discounters*, Kogan Page, 242 pages. Daarnaast is bij de beschrijving van de strategieën ook geput uit een interview van Laurens Sloot met Foodmagazine van oktober 2018 n.a.v. het verschijnen van het boek *Retail Disruptors*

In sommige gevallen leidt dit tot overhaaste reacties en kostbare prijsverlagingen. In hoofdstuk 7 van het boek *Retail Disruptors* pleiten Steenkamp & Sloot daarom voor een ‘coordinated strategic response’ en beschrijven zij vier strategieën die traditionele supermarkten kunnen overwegen als zij de strijd willen aangaan met hard discounters (zie figuur 3).

Figuur 3: Strategische reactie opties voor service supermarkten



Twee strategieën zijn defensief van aard en richten zich op het voorkomen van klantverlies aan discounters, terwijl twee strategieën offensief van aard zijn en gericht zijn om het onderscheidend vermogen met hard discounters juist te vergroten.

Strategie 1: Fight Back

De meest directe manier voor supermarkten om te concurreren met harddiscounters is het verlagen van de prijzen van het bestaande assortiment. Dit kan door het verlagen van de vaste prijzen of het inzetten van meer promoties. Zo verlaagde Walmart de prijzen bij zo'n 1200 vestigingen in gebieden waar Aldi sterk aanwezig is. In de VS spreekt men van het 'Aldi-effect' nu gebleken is dat de aanwezigheid van Aldi zeer gunstig is voor de prijzen die consumenten bij Walmart voor levensmiddelen moeten betalen^x. Voordeel van deze strategie is dat

x. <https://www.engage3.com/aldi-effect/>

deze snel kan worden doorgevoerd en consumenten erg aanspreekt. Nadeel is dat dit ten koste gaat van de marge en kan leiden tot een prijzenoorlog die financieel zwakke spelers duur kan komen te staan.

Strategie 2: Downgrading

Deze strategie gaat een stuk verder dan alleen het verlagen van prijzen. Supermarkten zetten ook in op agressieve kostenverlaging door het snijden in assortiment, personeel en hun online operatie. Deze strategie is financieel veel robuuster dan de fight back-strategie. Een voorbeeld van een succesvolle downgrading strategie is de nieuwe strategie van Vomar^{xi}. Dit Superunie-lid verlaagde onder leiding van de nieuwe CEO Aart van Haren niet alleen de prijzen, maar tegelijkertijd is ongeveer 1/3 van het assortiment gereduceerd en is de online operatie zo goed als stop gezet. Deze strategie pakt voorlopig succesvol uit: zowel in 2017 als 2018 was Vomar autonoom een van de snelste groeiers in food retail met een omzetgroei van ongeveer 7%.

Een ander voorbeeld van een downgrading strategie is het lanceren van een eigen budgetformule. In het verleden heeft Schuitema dit bijvoorbeeld met de formule Kassa gedaan en de Vendex Food Group met de formule Basismarkt. Beide formules hebben het niet gered. Maar recent heeft Tesco – marktleider in Groot-Brittannië, maar zwaar onder druk van oprukkende harddiscounters – deze strategie ook uitgerold met de lancering van haar eigen hard discount formule Jack's. Hoewel dit een interessant idee is, blijkt het lastig te zijn voor service retailers om een harddiscounter van wereldklasse in de markt te zetten. Vooral omdat service supermarkten niet in de buurt komen van de kostenstructuur van een hard discounter. Ik acht de kans dan ook niet groot dat het Jack's concept Tesco veel succes gaat brengen.

Strategie 3: Value Improvement

De traditionele service supermarkten kunnen ook een betere concurrent voor harddiscounters worden door juist afstand te nemen van deze prijsvechters. Bijvoorbeeld door het toevoegen van service-elementen zoals online, versterken van het assortiment, vergroten van het gemak en verbeteren van de kwaliteit van het huismerk. Ze speuren de markt af naar trends, bekijken de initiatieven van concurrerende retailers en gebruiken de goede ideeën om hun eigen formule te verbeteren. Het introduceren van gemaksketens als AH to Go en Jumbo City door de grote retailers past ook in deze trend. Ook het zoeken van samenwerking met gespecialiseerde spelers zoals het Britse Morrisons met online supermarkt Ocado is een goed voorbeeld van deze strategie. Het grote voordeel is dat deze strategie meer in lijn ligt met de kracht van veel service retailers. Het nadeel is dat deze strategie niet goed aansluit bij de klantenwens om de prijzen vooral laag te houden.

xi. <https://www.levensmiddelenkrant.nl/levensmiddelenkrant/formules/aart-van-haren-vomar-biedt-value-for-money>

Strategie 4: Value redefinition

In deze strategie gaan supermarkten nog een stap verder dan bij de derde strategie door de hele mindset van de consument te veranderen. Dit kan door het toevoegen van innovatief assortiment en diensten als sushibars, thuisbezorging, personal shoppers en restaurants in de winkel. Het kan ook het bouwen van esthetisch mooie winkels zijn, waar het leven van de klant makkelijker wordt gemaakt door de inzet van technologie. Wegmans en Eataly zijn goede voorbeelden van ketens die zich hebben doorontwikkeld en zo hun eigen ‘blue ocean’ hebben gecreëerd. In Nederland lijkt Jumbo met de Jumbo Foodmarkten deze strategie ook met veel succes te volgen.

Wat is de meest optimale strategie?

Welke strategie moeten service supermarkten, die worden geconfronteerd met oprukkende discounters, kiezen? De juiste strategie hangt allereerst af van het soort retailer, het verwachte effect op klanten en de situatie in de markt. In hoofdstuk 7 van het boek *Retail Disruptors* hebben Steenkamp en Sloot een beslissingsschema opgenomen dat de keuze voor de juiste strategie kan vergemakkelijken. Daarnaast moet de strategie ook aansluiten bij het DNA van de formule: waar is de retailer echt goed in en waar zit de inspiratie bij de eigen werknemers?

Conclusies en aanbevelingen

Het middensegment in retail staat sterk onder druk. In non-food komt dit vooralsnog door stagnerende detailhandelsuitgaven en de enorme concurrentiedruk uit de hoek van de online spelers. In het food retail segment lijkt de grootste disruptor vooralsnog de oprukkende hard discounters. Deze pakken marktaandeel en verlagen de prijsreferentie. Tegelijkertijd moeten service supermarkten omgaan met klanten die verwachten dat de supermarkt ook online van alles en nog wat aanbiedt en dit voor een habbekrats thuisbezorgt. Dat schuurt omdat daarmee zowel de complexiteit als het kostenniveau toenemen. Service retailers hebben tot nu toe nog geen stok gevonden die tussen de spaken van de snelgroeiende hard discounters gestoken kan worden. Steenkamp en Sloot vermoeden dat dit komt doordat discounters vaak worden onderschat en er geen sprake is van een samenhangende counterstrategie. Daarnaast zullen service supermarkten hun inkoop op termijn anders moeten gaan inrichten om gelijksoortige schaalvoordelen te kunnen behalen als de internationaal inkopende hard discounters. Er zal meer gebundeld moeten worden met andere internationale retailers en daarnaast zal er de komende jaren steviger onderhandeld moeten worden met A-merkfabrikanten om tot een rechtvaardigere verdeling van de marges te komen. Dat laatste zal ook nodig zijn om het stijgende kostenniveau als gevolg van de online investeringen en de investeringen in winkelbelevingen te kunnen bekostigen. Het gaan stevige gesprekken worden tussen handel en industrie de komende jaren: Game on!

Bronnen

Steenkamp, Jan-Benedict en Laurens Sloot (2019). *Retail Disruptors: The spectacular rise and impact of the hard discounters*. Kogan Page.

WINNAAR TOPIC OF THE YEAR 2018

Digital Advertising

Introductie

In 2018 is *Digital Advertising* gekozen als *MOA Topic of the Year*. *Digital Advertising* is een breed begrip. De meeste definities spreken over het gebruik van internet technologieën om advertenties bij de juiste consumenten te krijgen. Het wordt daarom ook vaak *Internet Advertising* of *Online Advertising* genoemd. Voorbeelden van *Digital Advertising* zijn: display advertising, banners, e-mail marketing, mobile advertising, search advertising en social media advertising. Eén van de redenen om digital advertising te kiezen als *Topic of the Year* is dat het een enorme vlucht heeft genomen. In 2016 was, volgens een rapport van Accenture, wereldwijd het deel van het advertising budget dat besteed werd aan digital advertising voor het eerst gelijk aan het deel dat besteed werd aan TV advertising (41%). Een onderzoek van Magna, de mediatak van de media-inkooporganisatie IPG mediabrand, toont aan dat in 2017 de wereldwijde uitgaven aan *Digital Advertising* (\$209 billion) de TV advertising (\$ 178 billion) zelfs overstijgen. Ook in Nederland stijgen de uitgaven aan internetreclame snel en het einde is nog niet in zicht. In diverse publicaties wordt de huidige groei (periode 2016-2019) op ongeveer 11% per jaar geschat. Kortom, alle reden om de nieuwste wetenschappelijke en praktische inzichten eens voor het voetlicht te brengen.

Lara Lobschat, de winnaar van de *MOAward Insights Scientist of the Year 2018*, richt zich in haar studie, die ze samen met Ernst Osinga en Werner Reinartz heeft uitgevoerd, op de effectiviteit van banner ads voor het realiseren van offline verkopen. Een banneradvertentie is een advertentie op een webpagina met als doel traffic te genereren door mensen door te laten klikken naar de website van de adverteerder. Op basis van GfK data van een Duitse retailer concludeert Lara dat nieuwe klanten vooral extra verkopen opleveren, doordat ze doorklikken naar de website van de retailer na het zien van een banner ad. Voor reeds bestaande klanten is de banner ad meer een herinnering aan het merk, waarna er een offline verkoop kan plaatsvinden.

How Digital Advertising Can Boost Offline Sales

Strategic Insights for Firms Whose Sales Occur Mostly Offline

LARA LOBSCHAT, ERNST C. OSINGA & WERNER J. REINARTZ¹

Abstract

Firms increasingly invest in digital advertising. Yet, for firms that predominantly sell offline, existing research provides little guidance on digital advertising decisions. The results of our study suggest that for consumers who have not visited the firm's website recently (new consumers), banner ads indirectly increase offline sales through website visits. For consumers who have visited the firm's website recently (returning consumers), we find evidence for a brand-building effect of banner advertising.

Introduction

Given the increasing opportunities offered to advertise products and brands to potential customers online, it's not surprising that firms' online advertising expenditures have risen steadily, and a great deal of that spending is directed towards banner advertising. Online banner ads – graphical Internet ads which users click to be taken to another website² – may be a natural choice for online retailers, but what about retailers that realize the majority of their sales in the offline channel? With our research, we answer three questions to help managers make the right decisions regarding the effects of online banner ads on offline sales. First, we wanted to help managers understand which customers should be targeted to create an improvement in *offline* sales. We segmented customers based on the recency of their last touchpoint with the firm, particularly, focusing on returning customers (those who made one or more website visits in the past four weeks) and new customers (those who did not make website visits in the past

1. This is a summary of the article Lobschat, Osinga, and Reinartz (2017), "What Happens Online Stays Online? Segment-Specific Online and Offline Effects of Banner Advertisements," *Journal of Marketing Research*, 54 (6), 901-12. The link to this article is: <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0625>
2. Adapted from the American Marketing Association Dictionary (see <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>)

four weeks). A better understanding of the differences in banner ad responsiveness across customers in different stages of the purchase funnel is important, given the steady increase in ad spending on retargeted advertising, that is, advertising targeted to consumers who have recently visited the advertising firm's website (average cookie lifetime used for retargeting purposes is four weeks). Further, we also analyze both new and returning consumers' response to TV ads – a traditional form of advertising – and compare the effects to those of banner advertising.

Second, we determined whether online banner ad campaigns directly affect offline sales or whether they first drive consumers to the firm's website and then prompt consumers to make an offline purchase. Whether online advertising campaigns affect offline sales indirectly or directly is crucial knowledge for website design and sales attribution.

Finally, we asked whether online banner and TV ads generate cross-campaign, brand-building effects beyond a specific campaign. We thus distinguished between the effects of distinct campaigns for distinct products and the long-term impact of these campaigns. Insights into the long-term effects can help marketers to accurately evaluate the impact of short-term campaigns.

Data And Methodology

We were fortunate to have access to unique, single-source data from GfK Panel Services Germany about a German retailer with a well-established multichannel distribution system whose sales predominately occur offline (i.e., about 95% of total sales) to answer these questions. Our data cover 508 unique households over a 17-week observation period, which correspond to 17 distinct 1-week blitz campaigns. Our data comprises of consumers' online ad exposures (banner, contextual, and sponsored search ads), their visits to the advertising retailer's website as well as their offline purchases from the advertising retailer. We also have information on the focal retailer's daily TV advertising spending. We identify returning (vs. new) consumers as those who have had active online contact with the firm, operationalized by one or more website visits in any of the four campaigns (~ average cookie lifetime used for retargeting purposes) preceding the current campaign.

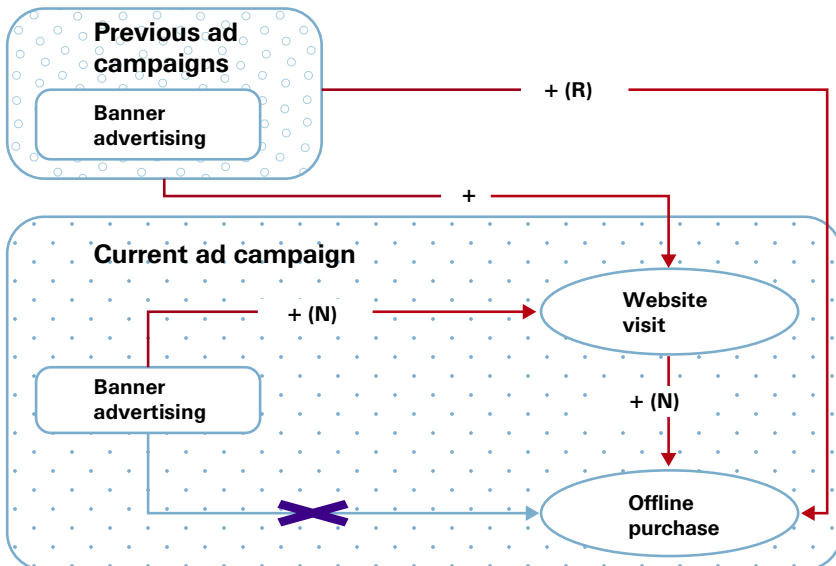
We study the effects of online banner advertising on the likelihood that (1) a consumer visits the focal retailer's website (with or without clicking the ad) and/or (2) conducts an offline purchase in one of the retailer's brick-and-mortar stores by using a Bayesian multivariate probit approach. More specifically, we specify two random effects binary probit models, i.e., website visit and the offline purchase model, and simultaneously estimate both models by using Markov chain Monte Carlo methods whilst allowing for correlated contemporaneous errors. To capture the within-campaign effects of banner advertising, we use the

log of the cumulative number of banner ad exposures within the current ad campaign, whereas for the cross-campaign effect, we use consumers' banner ad exposures from the last four preceding campaigns (see figure 1). Additionally, we control for a variety of other factors such as previous website visits, previous purchases as well as day-of-the-week and holiday effects.

Results

Our results suggest a different decision-making process for new and returning online customers (see figure 1). New online consumers are probably in an earlier stage of the purchase funnel and seem to become activated by the retailer's banner advertising. They then visit the retailer's website to search for more information.

Figure 1: Within- and cross-campaign effects of banner advertising



Notes: N = for new consumers, R = for returning consumers

We also find that new online consumers are more likely to conduct an offline purchase after visiting the retailer's website during the current ad campaign, i.e., a single website visit gives a 133% increase in offline purchase probability. We thus conclude that banner advertising indirectly affects offline purchases. This kind of customer can thus be targeted with banner ads that provide concrete information about the product offering. Because we also included the effect of

TV ads on both customer groups, these recommendations apply to that medium as well. More specifically, we also find support for an indirect effect of TV ads on offline sales through website visits for new consumers. Hence, TV ads that are aired during time slots when mostly new consumers are watching can be used to refer to the company’s website, where consumers can get more information.

In contrast, returning online customers are already in a later stage of the purchase funnel because they have already visited the retailer’s website recently. Hence, the information contained in the banner ads has most likely already fulfilled their information needs. For these customers, online banner ads have a brand-building effect—that is, an effect on offline sales beyond the current campaign. Online banner ads should thus be used to remind consumers about the brand. Moreover, for these customers, TV advertising should aim to transfer emotions to stimulate consumers beyond just providing information.

We summarize our main findings on the within- and cross-campaign effects of banner advertising in table 1.

Table 1: Overview of key findings

Supported Relationship	Within-Campaign	Cross-Campaign
Banner advertising → website visit(s)	After seen banner advertising during the current ad campaign, new online consumers are more likely to visit the advertising firm’s website during the current ad campaign.	After being exposed to banner advertising during the previous ad campaign(s), new and returning online consumers are more likely to visit the advertising firm’s website.
Banner advertising → website visit(s) → offline purchase(s)	New online consumers are more likely to conduct an offline purchase after visiting the firm’s website during the current ad campaign. Combined with the finding that banner advertising increases new online consumers’ likelihood to visit the firm’s website, we infer an indirect effect of banner advertising on offline purchase incidence.	
Banner advertising → offline purchase(s)		After being exposed to banner advertising during the previous ad campaign(s), returning online consumers are more likely to conduct an offline purchase.

Managerial Implications

Our study shows that relying solely on intermediate online performance measures—such as click-through rates—as indicators of subsequent purchase behavior is not optimal. For new online consumers, the number of website visits can determine the success of a banner ad campaign even if these visits are not initiated by a click on a banner ad, because we find a strong link with offline sales. In contrast, returning online consumers tend not to show an online response to banner ads, because they already know about the information provided. A focus on online metrics would thus miss the impact of online banner ads on returning online consumers. Also, to appreciate the value of banner ads for driving offline sales, firms should look beyond immediate online performance measures and allow for dynamics. A focus on within-campaign performance measures is too narrow, as the brand-building effect of online banner ads would be ignored. Offline retailers thus should consider both online and offline performance measures and account for cross-campaign effects to evaluate the impact of online banner ad campaigns. In sum, we show that in our case, a firm selling mostly through the offline channel can indeed benefit from online banner advertising. Our results are especially of interest to firms that promote changing assortments with distinct campaigns such as “fast fashion” retailers or hard discounters. Banner advertisement allows these firms to effectively promote products for offline sales as well as to build their brand.

Tot slot

Tot slot:

Marketing, een veld in beweging

Na enkele hoofdstukken met een terugblik op de eerdere *MOA Topics of the Year*, blikken we in dit laatste hoofdstuk vooruit op een aantal trends in de marketing, die in de komende jaren veel aandacht vragen, zowel van marketing professionals als van marketing wetenschappers. Deze aandachtsvelden zijn aangedragen door juryleden van de *MOAward Insights Scientist of the Year 2022*. De grote variëteit aan aangedragen onderwerpen toont dat het marketingveld in vele opzichten in beweging is.

Aandachtsveld 1.

The tension between marketing analytics and privacy concerns

(Door: prof.dr. Jaap Wieringa, Rijksuniversiteit Groningen).

Customers leave a trail of data that exposes their interests, traits, beliefs and intentions. This offers great opportunities for marketing analytics. At the same time, increasing privacy concerns and stricter privacy regulations within the European Union and the United States limit firms in their ability to process individual-level data and to develop effective marketing analytics programs. I believe striking a balance between data-utility and privacy is an important topic for our field for the coming years. This does not only concern data collection, it also to deriving insights in a privacy-preserving way.

Mocht je geïnteresseerd zijn in meer inzichten in dit onderwerp, dan raadt Jaap aan het volgende artikel te lezen:

Wieringa, J., Kannan, P. K., Ma, X., Reutterer, T., Risselada, H., & Skiera, B. (2021). Data analytics in a privacy-concerned world. *Journal of Business Research*, 122, 915–925.

Dit artikel is te downloaden via: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.005>

Aandachtveld 2.

The increasing importance of Robots, Machine Learning, and Artificial Intelligence (AI) in marketing applications.

Zowel prof.dr. Jaap Wieringa als prof.dr. Ed Nijssen noemen de toenemende aandacht voor het gebruik van robots en daarmee ook de rol van machine learning en artificial intelligence (kunstmatige intelligentie) in marketing toepassingen. Enerzijds biedt dit kansen. Robots en AI kunnen namelijk worden ingezet voor allerlei toepassingen, zoals het verwelkomen van klanten in winkels en het bedienen van gasten in een restaurant. Jaap verwijst vooral naar het belang van de machine learning en AI-technieken die de robot laten werken (zie 2a), terwijl Ed ingaat op de rol en het belang van de menselijke dimensie van de robot (zie 2b).

2a. The increasing importance of Machine Learning and Artificial Intelligence

(Door: prof.dr. Jaap Wieringa, Rijksuniversiteit Groningen).

The quantitative side of the marketing domain is traditionally influenced by several fields including econometrics, statistics, mathematics and psychometrics. Recently, techniques from the computer science field have gained importance, both in practice and in academia. The algorithmic nature of these techniques offers new challenges that have not been fully addressed so far. This includes fairness of algorithms, explainability of the algorithms, consumer acceptance of artificial intelligence techniques, the question whether and if so, how humans and robots should co-operate.

2b. Robots en Artificial Intelligence (AI)

(Door: prof.dr. Ed Nijssen, Technische Universiteit Eindhoven).

Robots zijn inmiddels niet meer weg te denken uit de serviceverlening en de verwachting is dat dit de komende jaren alleen nog maar gaat toenemen. Er is echter nog veel te doen over de menselijke dimensie van de robots. Als mensen aan robots denken, dan zullen ze vaak vooral denken aan de afstandelijke, mechanische apparaten die bijvoorbeeld auto's in elkaar zetten. Mensen zullen niet graag interacteren met dat soort robots. Om robots in de dienstverlening in te zetten, moeten de robots een meer menselijke dimensie krijgen, waarbij ze ook emoties kunnen tonen. De AI-ontwikkelingen die dit mogelijk moeten maken gaan snel en uiteindelijk zal 'humanoid' geen dissatisfier meer zijn, maar een satisfier worden. Naar verwachting gaan de meer humanoïde robots dan ook een belangrijke rol spelen in de toekomstige marketing van veel bedrijven.

Jaap en Ed verwijzen de geïnteresseerde lezer door naar de volgende artikelen voor meer inzichten op het gebied van robots, AI en machine learning:

De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K.-U., & von Wangenheim, F. (2020). Artificial Intelligence and Marketing: Pitfalls and Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 91–105.

Dit artikel is te downloaden via: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>

Schepers, J., D. Belanche, L.V. Casalo, C. Flavián (2022). How Smart Should a Service Robot be? *Journal of Service Research (forthcoming)*.

Een pre-print van het paper is te downloaden via:

https://www.researchgate.net/publication/360826468_PAPER_FORTHCOMING_in_Journal_of_Service_Research_How_Smart_Should_a_Service_Robot_Be

Aandachtsveld 3.

Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR) toepassingen binnen marketing

(Door: prof.dr. Yvonne van Everdingen, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit).

VR en AR zijn technieken die we steeds vaker terug zullen gaan zien in allerlei toepassingen in verschillende fases van de klantreis. Zo zijn er al diverse retailers die een AR-app aanbieden welke klanten kunnen gebruiken tijdens het aankoopproces. Het is bijvoorbeeld met de IKEA place app mogelijk om een foto van je huiskamer te maken en dan vanuit een digitale brochure IKEA meubels toe te voegen, zodat je kunt zien hoe ze staan in je woonkamer, alvorens ze te kopen. En reisbureaus gebruiken bijvoorbeeld al VR om klanten een potentiële hotelkamer of reisbestemming te laten ervaren. Deze voorbeelden laten het gebruik van VR en AR zien als complement bij een aankoopproces. Het Anne Frank Huis gaat nog een stap verder en heeft een VR versie van het achterhuis laten ontwikkelen, die gratis te gebruiken is met behulp van de Meta Quest 2 (een VR-bril), voor mensen die niet in staat zijn om naar het Anne Frank Huis toe te komen. In dit geval is de VR ervaring een substituut voor de werkelijke ervaring. Deze ontwikkelingen vragen om veel wetenschappelijk onderzoek naar de reactie van consumenten op deze technieken.

Voor lezers die nog meer voorbeelden en inzichten in dit onderwerp willen, verwijst Yvonne naar de volgende artikelen:

Wedel, M., E. Bigné, J. Zhang (2020). Virtual and Augmented Reality: Advancing research in consumer marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37 (3), 443-465.

Dit paper is te downloaden via: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811620300380?casa_token=GP_mYCoAxBEAAAAA:ZF78aaEIU9c8qQpezBHjfrXsDCXLSNjcnz7cogKS8_lJpcDgXtUdgFVNbzqdfmlcCRg6iGx9N6K

Hoyer, W.D., M. Korschke, B. Schmitt, K. Kraume, V. Shankar (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51 (August), 57-71.

Dit paper is te downloaden via: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996820300827?casa_token=pRT10ysR5coAAAAA:gZl7evSiCfeAbxaaU36YWRbTXcy7FqVPocnNQVP-3_jst7sWogMnhH-MKRRy__6tejvZ_YYiRK_

Aandachtsveld 4.

Marketing & diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

(Door: drs. Hans Onkenhout, Ruigrok Netpanel).

Maatschappelijk was de trend natuurlijk al veel langer zichtbaar: brede lagen in de maatschappij die opstaan voor gelijke rechten voor iedereen in de samenleving. Zeker de jongere doelgroepen zijn zeer geëngageerd wat dit betreft en verwachten dit ook van bedrijven en organisaties. En daarmee is ook voor de marketeers de vraag of je er oprecht voor iedereen bent of dat je een deel van je doelgroep onbedoeld uitsluit relevanter dan ooit.

Wij zien de trend al een tijdje terug in de opdrachten die we bij Ruigrok Netpanel uitvoeren. Steeds vaker doen we onderzoek onder inclusiedoelgroepen. Bijvoorbeeld bij UX onderzoek naar de Corona Check app waarbij we laaggeletterde, visueel beperkte en verstandelijk beperkte deelnemers hebben betrokken. Nu zit dit voorbeeld nogal op operationeel / tactisch niveau, maar het kan niet anders dan dat deze trend ook op strategisch niveau – voor je branding bijvoorbeeld – z'n consequenties gaat hebben. Leason learned vanuit de 'purpose marketing' lijkt hierbij bijzonder relevant: wees oprecht of doe 't niet; Gen-Z prikt er genadeloos door heen...

Aandachtsveld 5.

Customer Experience (CX) en Employee Experience (EX)

(Door: Ir. Berry Veldhoen, co-founder Altuïtion).

Passend bij het MOA Topic of the Year 2022, is bij Altuïtion ook veel aandacht voor de CX en EX en zelfs ook voor de samenhang tussen deze twee snelgroeiende vakgebieden. Zo wijst Altuïtion op een trend waarbij ze CX als een 'way of working' zien. Dat wil zeggen dat de aandacht voor CX niet slechts de verantwoordelijkheid van één team of afdeling is (in het verleden vaak de marketingafdeling), maar dat het geïntegreerd en ingebed wordt in de hele organisatie in cross-functionele teams, die gezamenlijk zorgen voor een optimale CX.

In lijn daarmee ziet Altuïtion ook een veranderende dynamiek tussen CX en EX (in het verleden vooral een HRM-domein). Er is nu veel meer samenwerking tussen beide en EX wordt steeds vaker gezien als middel om customer centricity te bewerkstelligen.

Daarbij is er nu, na een tijd van hyperpersonalisatie, meer aandacht voor de optimalisatie van klantreizen en -ervaringen door te anticiperen op individuele behoeften op basis van data en (idealiter) real-time inzichten (predictive analytics). Het traditionele meten van touch points / transacties maakt plaats voor het volledig doormeten van de klantrelatie.

Als illustratie van bovenstaande wordt door Berry verwezen naar een case uitgevoerd door Altuïtion in opdracht van de NS: <https://www.altuition.nl/case-ns>.

Redacteur



Yvonne van Everdingen is Hoogleraar Marketing en Innovatie aan de Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ze onder andere het vak ‘Marketing of New Products’ doceert. Daarnaast is ze Academic Director van de ECDA (Erasmus Center for Data Analytics) Expert Practice Virtual and Augmented Reality. Ook is ze lid van de Advisory Board Engagement van RSM, waarin ze een adviserende rol heeft hoe wetenschappers te stimuleren hun kennis en kunde te delen met praktijk. Tot slot is ze juryvoorzitter van de MOA-ward “Insights Scientist”. In haar huidige onderzoek richt Yvonne zich op de effectiviteit van het gebruik van nieuwe technologieën, zoals virtual en augmented reality, onder andere voor het ontwikkelen en lanceren van nieuwe producten. Tevens is zij geïnteresseerd in de marketingpotentie van professionele sportcompetities en -toernooien. Haar onderzoek is gepubliceerd in diverse, toonaangevende tijdschriften, waaronder *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Retailing*, *Journal of Product Innovation Management*, *Marketing Letters*, *Global Strategy Journal*, *Journal of Business Research* en *Journal of Economic Psychology*.

