

Marketing for humans' sake - Betekenisvolle mens & merk relaties in digitale context – door Tijs Timmerman, lector HU lectoraat Marketing & Customer Experience

Leestijd (+- 15 minuten)

DE BRIEF VAN DE BELASTINGDIENST

Begin dit jaar ontving ik een brief van de belastingdienst, een eerste maning voor het vooruitbetalen van inkomstenbelasting voor het komend jaar. Op zich geen verrassing. Elk jaar word ik, net als duizenden mede-Nederlanders, geacht alvast belasting te betalen over geld dat ik nog moet gaan verdienen. De inhoud van deze brief illustreerde echter toevallig een aantal gedachten over het marketingvak die me sinds enige tijd bezighouden.

In mijn loopbaan heb ik mijn kennis en energie gestoken in de vraag hoe een organisatie nou een relatie met mensen kan realiseren die door beide partijen als waardevol wordt ervaren. Zulke relaties worden gecreëerd vanuit alle kortstondige en langdurige interacties tussen mensen en organisaties. Wat is daarvoor nodig? Mijn conclusie: om te beoordelen hoe waardevol deze relatie zou zijn, moeten we er eerst vanuit het mens-perspectief naar kijken. We weten hoe organisaties deze relatie bekijken: 'levert het ons geld op?' is vaak het belangrijkste criterium. Echter voor mensen is dit volkomen irrelevant. Zij beoordelen deze relatie op hun eigen voorwaarden: de relatie moet ervaren worden als betekenisvol, duurzaam en menswaardig. En juist deze brief van de belastingdienst triggerde voor elk van deze drie aspecten bij mij een reactie.

Een korting van 1 euro

Dit jaar kreeg ik er namelijk een bijzondere aanbieding bij. Het aanbod van een korting van 1 euro, op een totaalbedrag van ongeveer een tweeweekse all-in skivakantie voor vier personen. Voorwaarde om deze korting te mogen ontvangen was wel dat ik binnen een maand het volledige bedrag zou betalen. Mijn eerste reactie is sceptisch en ik voel lichte verontwaardiging. Maar waarom erger ik me aan dit aanbod van 1 euro korting? Stel dat het een korting op een fles wasmiddel was geweest, dan lag ie zonder aarzelen in mijn boodschappenmandje. Maar in dit geval ervaar ik een negatieve reactie in plaats van een positieve. Een kleine introspectie leert me dat dit komt doordat mijn subjectieve beleving van deze kortstondige interactie volledig losstaat van de rationele argumentatie vanuit de organisatie. Het is een interactie tussen mij en de organisatie, waarin we beide een verwachting hebben die niet overeenkomt. Ik verwacht iets dat strookt met mijn waarden, de organisatie verwacht iets in haar belang. Nu is de belastingdienst een bijzondere organisatie gezien het feit dat ze een vorm van 'gedwongen nering' is: zij heeft regelgeving aan haar zijde en ik als burger dien daarnaar te leven. Dit is uitzonderlijk in vergelijking met de tientallen organisaties waar we allemaal dagelijks mee in contact staan: de supermarkt, slager, fietsenmaker, telecom, vakantiediscounter, kledingwinkel, hogeschool, etc. De meeste van deze organisaties kiezen we zelf, of zij benaderen ons.

Ik zie het nut niet

Terug naar die brief: wat stoort mij nou? Ten eerste: het gevoel van Betekenis ontbreekt voor mij. Ik zie het nut niet, althans, niet mijn nut. De belastingdienst gaat er vanuit dat ik wel snap waarom ze een groot bedrag bij mij komt vorderen, neemt niet de moeite om mij nadere uitleg te geven. De relatie is puur eenzijdig; het belang van de organisatie gaat voor mijn belang en er wordt geen moeite gedaan om mij hierin van enige betekenis te voorzien. Haar recht is mijn plicht. Ik voel me gereduceerd tot een portemonnee.

Niet menswaardig

Ten tweede: het gevoel van Menswaardigheid ontbreekt voor mij. Ik zie aan alles dat dit een volledig geautomatiseerd bericht is. Het Systeem heeft beschikking over mijn financiële data, heeft goed gerekend en algoritmisch voorspeld, en stuurt nu automatisch een brief met een voor mij gepersonaliseerd kortingsvoorstel. Rationeel en technisch klopt dit vast, vanuit het perspectief van de organisatie; ik kan het echter niet controleren en heb ook geen idee hoe zo'n kortingsformule tot stand komt. Los daarvan staan de wijze van communicatie en het inhoudelijke voorstel vrijwel los van elkaar. Stel dat er geen automatisering was geweest in het communicatiedeel. Het Systeem had met mijn data gerekend en was tot de conclusie gekomen dat ik 1 euro korting zou mogen ontvangen. Echter, nu zou de communicatie-optie zijn dat een belastingdienstmedewerker mij persoonlijk belt met dit aanbod: hoe had die persoon dit aangepakt en gevoeld? "Goedemorgen, met Anja van de belastingdienst: ik kom een heleboel geld bij u ophalen dat u nog niet verdiend heeft. Ja, inderdaad, uw spaargeld. Maar, ik heb ook goed nieuws: u krijgt 1 euro korting!" Ik zou hopen dat deze medewerker mijn vlakke reactie daarop met veel empathie zou pareren, om de relatie enigszins goed te houden. Technologie helpt de belastingdienst om efficiënt contact te maken en de boodschap over te brengen. Echter, de dienst weegt niet mee hoe deze informatie mij bereikt en als resultaat voel ik me opnieuw niet echt gezien, ik voel me een nummer.

Verwaarloosbaar

Ten derde, en dit stoort mijzelf meer dan dat het ook maar iets met de belastingdienst te maken heeft: waarom word ik eigenlijk niet blij van 1 euro? Sinds wanneer vind ik 1 euro besparen een kinderlijk aanbod? Kennelijk zit er iets in mijn geest waardoor ik dit een idiote korting vind. Hecht ik letterlijk geen waarde aan dit bedrag? Waar komt dat vandaan? Mijn antwoord hierop ligt in mijn opvoeding binnen een consumptiemaatschappij, geboren in een generatie van overvloed. 1 euro brengt bij mij waarde-associaties op, mentale voorbeelden van 'wat koop ik ervoor?' Ik realiseer me dat ik een euro vooral associeer met supermarkten, met kleine boodschappen en extra kortingen op goedkope wegwerpartikelen. En ik maak dan mentaal snel een stap naar mijn beeldvorming over duurzaamheid en de rol van geld hierin. Het gaat me niet om het wel of niet krijgen van deze ene euro, maar om waar deze in mijn beleving voor staat: goedkoop, minimaal, verwaarloosbaar. Een treurige constatering.

VAN CONSUMEREN NAAR CONSUMINDEREN

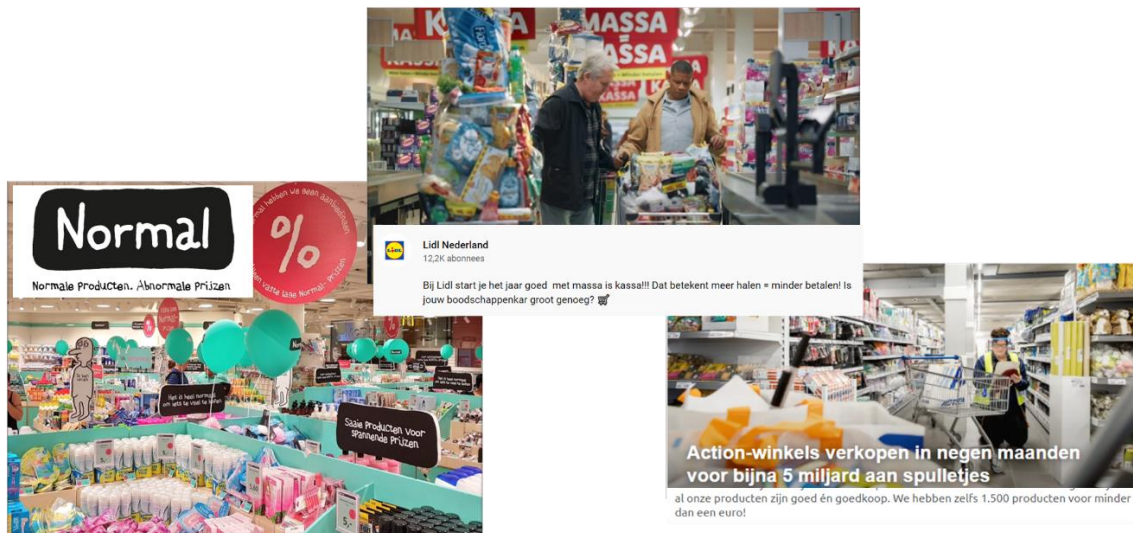
Met de opkomst van massacommunicatie in de twintigste eeuw en de toenemende reikwijdte van commerciële reclameboodschappen, is onze samenleving jarenlang collectief opgevoed met ideeën over consumptie van goederen en diensten. Oorspronkelijk ging commerciële communicatie vooral over het garanderen van de kwaliteit van merkproducten. Om mensen een psychologische geruststelling te geven zodat ze de aangeprezen producten zouden kopen. Reclame draaide vooral om de utilitaire boodschap: de persoonlijke relevantie van

het product tonen ('u heeft dit nodig') en vertrouwen wekken ('dit is van goede kwaliteit, zult u geen spijt van krijgen'). Naarmate het kwaliteitsverschil tussen merken steeds kleiner werd, probeerden merken zich via reclameboodschappen niet meer alleen te onderscheiden op kwaliteitsniveau, maar door te appelleren aan persoonlijke en sociale waarden van mensen. Reclame ging ideaalbeelden schetsen van een gelukkig leven, van mannelijkheid of vrouwelijkheid, van schoonheid, hygiëne, of ontspanning. Het kopen van spullen ging voorbij utiliteit richting hedonistisch: kopen om gelukkig te worden.



Winkelketen Kauf Dich Glücklich, Amsterdam.

Met de toename in aanbieders, en daarmee in concurrentie, ontstond prijscompetitie. Productieprocessen werden steeds efficiënter ingericht, zodanig dat er nu voor veel productorganisaties nog net een eindmarge overblijft voor een rendabele bedrijfsvoering. Bedrijven die in het goedkope segment producten aanbieden, of concurreren op prijs, racen met elkaar naar de bodem. 'Prijsoorlog' is een term die in de wereld van retail gebruikt wordt voor de situatie waarin winkelketens zodanig stunten met prijsverlagingen dat concurrerende ketens geen andere optie hebben dan daarin te volgen, totdat faillissement volgt. Winstmarges, die sowieso al laag zijn, worden kleiner en kleiner en deels verhaald op leveranciers, groot en klein. Prijsoorlogen worden ook groots uitgemeten in de media: op het tv-journaal en in kranten. De consequentie kan drastisch zijn aan de bedrijfseconomische kant, maar heeft ook een blijvend effect op de collectieve beeldvorming en verwachting van de consumerende samenleving, namelijk dat prijzen laag zijn. Daarom kopen we nu melk voor een prijs waarvoor boeren bijna niet rendabel kunnen produceren, kopen we kipfilet voor een prijs waar dieren een ellendig bestaan voor moeten leiden, en kopen we t-shirts voor een prijs waar mensen in andere landen onder erbarmelijke omstandigheden voor moeten werken. En als het dan toch weinig kost, willen we ook zoveel mogelijk! Lidl laat dit expliciet zien in een recente commercial, waarvan de boodschap is dat je wel gek zou zijn als je je kar niet torenhoog opstapelt met spullen: het kost toch bijna niks!



Supermarktacties dragen bij aan onze waardeperceptie van consumptiegoederen.

Verslaafd aan goedkoop

We zijn verwend, gewend, en verslaafd geraakt aan goedkoop. De consequentie van deze instelling is desastreus: hoe meer we consumeren tegen steeds lagere prijzen, hoe meer we de negatieve consequenties daarvan zullen ervaren. De urgentie 'to better our world' neemt met de dag toe. We zien de nadelige impact van het menselijk reilen en zeilen op deze aarde steeds concreter worden, onlangs nog benadrukt in het rapport over klimaatverandering van het [Intergovernmental Panel on Climate Change](#). Hierin wordt de dominante rol van de mens in het veranderende klimaat duidelijk aangetoond. Met als grootste impactfactor de toename aan vrijkomende broeikasgassen door fossiele brandstoffen, ontbossing en landbouw.

De stuwende kracht achter deze zorgwekkende ontwikkeling is het menselijk verlangen naar toenemende welvaart. Welvaart wordt gedefinieerd in termen van de mate waarin onze behoeften met beschikbare middelen kunnen worden bevredigd. Oftewel, de toegang en bereikbaarheid van producten en diensten die het kortstondig aardse leven beter maken: van basaal hongervrij, veilig en beschut, tot plezierig, interessant of ronduit luxueus. Onze welvaart is de afgelopen decennia wereldwijd enorm snel en op schaal toegenomen, en daarmee de druk op de natuurlijke bronnen die deze welvaart moeten leveren. Om tot welvaart te komen verbruiken we eenmalig de grondstoffen van de planeet. Een onhoudbaar principe als we over generaties heen op deze aarde willen blijven wonen. Het leidt tot een verlammende paradox: we moeten nu de wereld beter maken voor de lange-termijn-leefbaarheid, en gelijktijdig willen we op de korte termijn ons eigen leven graag continu beter maken. Het wordt steeds duidelijker dat er iets zal moeten veranderen om een leefbare, veilige omgeving te behouden voor komende generaties. We weten inmiddels hoe we 'm niet beter, maar nog ongezonder kunnen maken. Dat is door de focus te houden op het korte-termijn verhogen van welvaart: de continue beschikbaarheid van goederen en diensten. Door op klantenniveau (over)consumptie te stimuleren en geld of bezit als sleutel naar geluk te blijven promoten. En door op bedrijfseconomisch niveau jaarlijkse (of zelfs per kwartaal) groei en winstgevendheid centraal te blijven stellen.

Marketeers moeten een omslag maken

Dit is echter exact het kader waarin marketeers opgeleid werden en worden, en de bijdrage die van ze verlangd wordt in de meeste organisaties. In dit kader opereren marketeers als de ogen en oren van de organisatie richting de buitenwereld, zoekend naar de diepere behoeften en verlangens van mensen, om daaraan vervolgens op onderscheidende en winstgevende wijze tegemoet te komen. Het huidige kader kennen we, en is de vertrouwde norm waarbinnen geen kritische vragen gesteld worden zolang het geld oplevert. Echter, mensen primair als consument of klant benaderen, als inkomstenbron, schiet als kader tekort in deze tijd. De druk van samenlevingen en overheden op organisaties om fundamenteel economisch belang te verenigen met ecologisch belang zal toenemen.

We moeten een omslag gaan maken, en marketing als professie zit in een sleutelpositie. Er ligt een taak voor marketing om een nieuw kader te definiëren, om als professie op te komen voor het geïntegreerde belang. Door mensen te beschouwen in hun diverse contexten: als klant, maar tegelijkertijd ook als mens, als burger, als lid van een samenleving, als diersoort op een vervuild nest. Door verder te kijken dan de grenzen van een gebruiker van een productcategorie. Door onze unieke kennis van menselijk gedrag en beïnvloeding aan te wenden ook voor de lange-termijn-oplossingen. En door, behalve de organisatie richting te geven voor commerciële impact, ook intern de ethisch-kritische geluiden vanuit de samenleving te laten resoneren en zo de organisatie tot een geaccepteerde vorm van maatschappelijke impact te brengen.

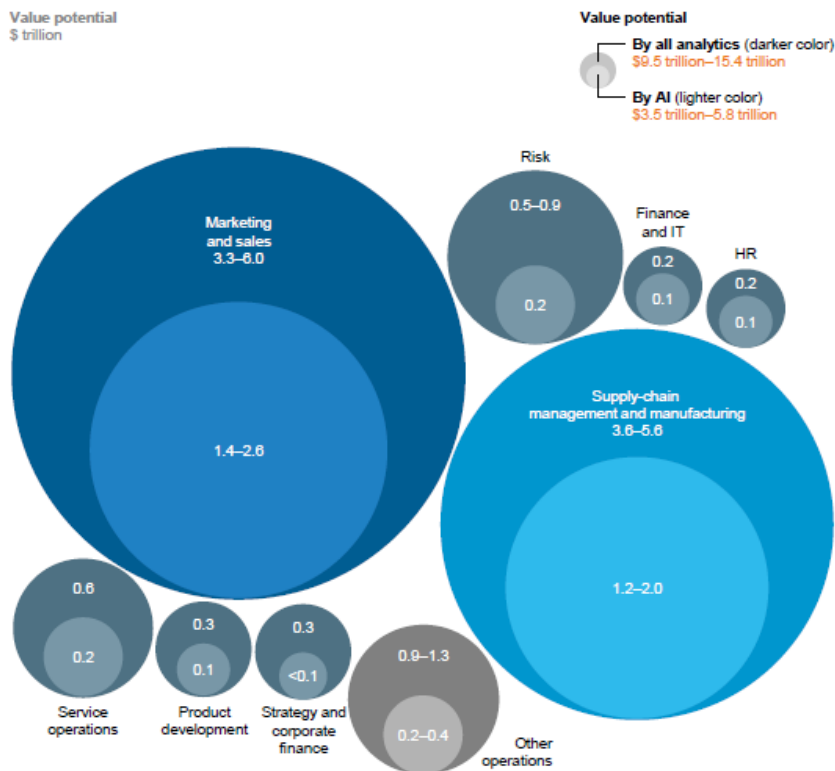
De dubieuze rol van marketing

Laat ik de olifant in de kamer nog maar eens benoemen: als er één beroepsgroep is die deze situatie veroorzaakt heeft, dan is het marketing wel, toch!? Maar is dat wel zo? Is het *marketing* als vak waar consumentisme is uitgevonden? Zijn wij marketeers de aanstichters? Of zijn we uitvoerders van grootaandeelhouders, de miljardairs van deze wereld die almaar meer geld willen? Of zijn wij de uitvoerders van alle grote en kleine wensen van u en mij? Van mensen die zich graag omringen met spulletjes. Die graag iets van rente op hun spaargeld zouden willen. Die toch liever alleen met de eigen auto naar kantoor rijden, en 's avonds een lekker stukje vlees eten. Is het niet de optelsom van die bijna 8 miljard individuen op aarde die allemaal steeds net iets meer willen, en daarmee de noodzaak voor continue economische groei in stand houden? Op al die individuele wensen draait het huidige economisch systeem. En binnen dit systeem is marketing als specialisme een enorme versneller. Marketeers zijn heel bedreven geworden in mensen vragen wat ze willen en om daarop te leveren. We hebben ons steeds verder gespecialiseerd in indirecte methoden om gedrag, emoties en neurologische reacties te meten, en om allerlei gedragsheuristieken te ontdekken. We hebben behoeften *gecreëerd* door via reclame ideaalbeelden te schetsen waar mensen zich toe gingen verhouden. We zijn technologie gaan inzetten; er zijn tientallen boeken geschreven over hoe we via digitale middelen consumentengedrag kunnen begrijpen en beïnvloeden. Marketing wordt beschouwd als het meest waardevolle toepassingsgebied voor Artificial Intelligence (AI), met een geschatte marktwaarde van rond de 2 biljoen dollar wereldwijd. De techniek van marketing wordt elke dag opnieuw geoptimaliseerd. Innovatie is incrementeel maar steeds een beetje verfijnder richting het beïnvloeden van gedrag.

Exhibit 11

AI's potential impact is greatest in marketing and sales and supply-chain management and manufacturing, based on our use cases

Value potential
\$ trillion



NOTE: Numbers may not sum due to rounding.

SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

De potentiële waarde van AI-toepassingen in Marketing en Sales wordt geschat op 1,4 tot 2,6 biljoen dollar. Bron: Notes from the AI frontier: insights from hundreds of use cases. McKinsey Global Institute, 2018.

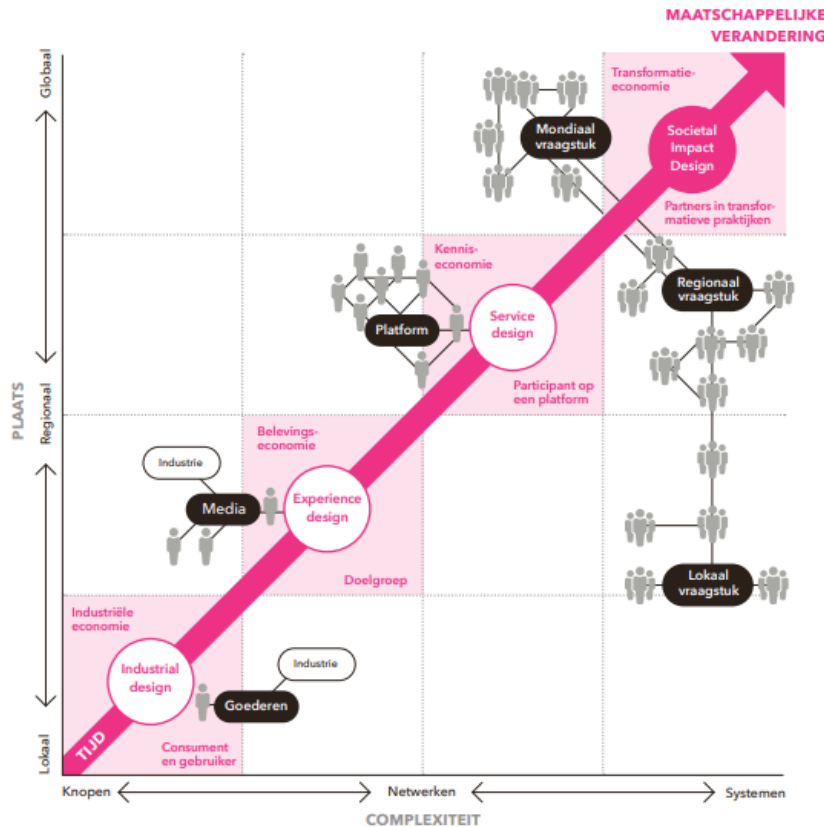
Marketing for Profit Sake

Marketing wordt meestal geassocieerd met commercie. Dit is het imago dat aan het vak kleef en waar ook een mate van negativiteit in zit: marketing als het vak van manipulatie en bedrog. Hoewel veel vakgenoten deze visie niet zullen willen delen, is dit het merkimago dat we gezamenlijk consistent gecreëerd hebben, een werkelijk gevolg van een werkelijke situatie. Want marketing heeft jarenlang mensen vakmatig gereduceerd tot de portemonnee van anonieme, manipuleerbare groepen. We spreken over *prospects*, *recruits*, *targets*, *churners*, etc. Zelden over mensen, familie of burens. We spelen in op latente klantbehoeften, of creëren nieuwe behoeften. We zien onszelf als succesvol als we duizenden mensen een commercial hebben weten te tonen, en meten *return on investment* door de mening van honderden mensen samen te vatten in een paar getallen. Geld wordt afgezet tegen geld. We organiseren prijzenfestivals met als doel elkaars creativiteit te erkennen en belonen om groeicijfers te realiseren. Het marketingjargon en arsenaal aan tools creëert een professionele afstandelijkheid van mensen. Marketeers praten zelden persoonlijk en direct met klanten en vinden dit ook geen essentieel onderdeel van hun werk. Ze zien dat eerder als een taak voor marktonderzoekers. We praten over Customer Value meer in de zin van waarde van de customer (CLV) dan waarde voor de customer. Typerend hiervoor is een veel geciteerd artikel van Kumar & Reinartz uit 2015, getiteld 'Creating Enduring Customer Value' in het *Journal of Marketing*: van de dertig pagina's die het artikel lang is, zijn er twintig gewijd

aan waarde *van* de klant en vier aan waarde *voor* de klant. Marketing vanuit het belang van organisaties, mensen als middel tot een financieel doel. Vraag is nu: wat is het model dat nodig is om uit de greep van geld te komen? Een model met een doel waar iedereen van profiteert, en waarin geld weer teruggaat naar ruilmiddel in plaats van collector's item; van *Everyday Low Pricing* naar *Everyday Fair Pricing*, zoals Ruud Frambach (2018) het stelt? *Marketing for Profit Sake* is ons specialisme geworden, maar daarmee lopen we nu tegen een grens aan.

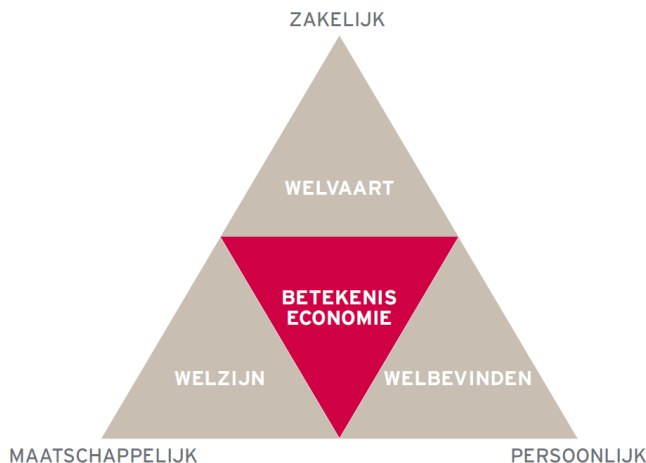
Een nieuwe visie op waardecreatie

Als almaar meer consumenten voor nog meer welvaart ons ook nog verder in de problemen gaat brengen, dan zullen we mogelijkheden moeten vinden om deze overconsumptie in te dammen. Minderen is er één, maar belangrijk is dat we leren produceren en consumeren binnen de grenzen die de planeet ons stelt. Nog belangrijker wellicht is dat we herijken wat we onder waarde verstaan, en of we dat nog gelijk willen stellen aan welvaart. Wat van waarde is – hoe waardecreatie bepaald wordt, tot stand komt en voor wie dit zo is – beweegt mee met een veranderend economisch perspectief. Van oudsher zette de producent zichzelf en zijn product centraal. Het economisch perspectief was industrieel, de efficiëntie van het maakproces stond centraal. Waardecreatie was een een-op-een uitwisseling van product tegen geld. Van hieruit hebben we onze maatschappij ontwikkeld tot een belevingseconomie en daaropvolgend een kenniseconomie. Op dit moment gaan we richting een systemisch-transformationele economie, ook wel benoemd als betekenis-economie. Hierin ligt de focus op emotionele, betekenisvolle, ethische en duurzaam geproduceerde en verhandelde producten, diensten en systemen voor een betere wereld.



Beweging in economisch perspectief van industrieel naar transformationeel. Bron: W. Smeenk, *Societal Impact Design*, Hogeschool Inholland, 2021.

Dit nieuwe perspectief vlak de voorgaande visies niet per se uit. De individuele klant met haar behoeften is nog steeds onverminderd belangrijk en het bieden van een memorabele customer experience is nog steeds een streven. Het verschil tussen het oude en nieuwe economische denken zit in het doel: het huidige economische systeem is gericht op een continu groeiend welvaartsniveau, afgemeten aan consumptie. In de nieuwe economie staat niet welvaart centraal, maar meervoudige waardecreatie voor een diversiteit aan stakeholders, met een juiste balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden. Binnen de natuurlijke grenzen van ons ecologisch en sociaal systeem.



De dimensie van de betekenis-economie, zoals voorgesteld door K. Klomp, De Betekeniseconomie; De waarde van verweven leven. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij, 2021.

De samenleving in digitale transitie

De ontwikkeling richting meervoudige waardecreatie vindt plaats in een almaar digitaliserende wereld. Technologie is overal om ons heen, en beïnvloedt ons leven in alle rollen die we spelen. Het biedt organisaties ongekennde mogelijkheden voor interventies, interacties en (co-)creatie om met mensen in contact en tot waarde-uitwisseling te komen. Andersom zullen mensen in toenemende mate verwachten dat elke interactie met een organisatie zonder enige frictie zal zijn, dat alles te koop zal zijn, als product of als dienst, waar en wanneer ze maar willen. Door digitalisering en de toename van digitaal verkeer tussen mensen en organisaties kunnen mensen sneller en op grotere schaal positieve alsook negatieve ervaringen en opinies delen met anderen. Technologie laat mensen bijvoorbeeld in een rol stappen als *co-creator* van oplossingen, maar ook in de rol van criticus of aanjager van verandering. Andersom stelt technologie organisaties in staat om mensen directer te benaderen met persoonlijke producten, diensten en reclame, op schaal en geautomatiseerd. Soms voordelig en gewenst, wanneer bijvoorbeeld organisaties via digitale middelen 'luisteren naar de klant' om optimaal in te kunnen spelen op behoeften. Soms nadelig en ongewenst, zoals wanneer op basis van data en algoritmen voorspellingen en classificaties worden gedaan waarin individuen ongevraagd als doel geïdentificeerd, geadresseerd, of zelfs gemanipuleerd kunnen worden. Hier ligt wantrouwen op de loer: willen en kunnen we erop vertrouwen dat organisaties het beste met ons voor hebben, en dat ze daadwerkelijk zullen leveren wat ze zeggen?

VAN CONSUMENT NAAR CONSUMENS: ONZE BREDE VERWACHTINGEN VAN ORGANISATIES

In de transformationele economie staat de mens in meerdere rollen in contact met de organisatie. Zoals de rol van medewerker, content-producent, kennisbron, leverancier, buurtbewoner, investeerder of lid van een kritische samenleving. Waar vroeger vooral aandeelhouders en journalisten interesse toonden, vragen nu ook klanten, burgers en samenlevingen om informatie, openheid, betrokkenheid en oprechtheid, en plaatsen ze publiekelijk vraagtekens bij de relevantie en het bestaansrecht van organisaties die 'het fout doen' in de publieke opinie. Hoe organisaties te werk gaan ligt onder een vergrootglas. Mensen vragen en zien meer van wat organisaties doen en laten, en trekken sneller aan de bel wanneer zaken in hun ogen niet lijken te kloppen.

De variëteit aan rollen brengt verschillende belangen en verwachtingen met zich mee. Hier moet een organisatie mee om leren gaan: de balans vinden in een veelheid aan belangen is de uitdaging. Met variatie in belangen komt een variatie aan verwachtingen richting organisaties om aan te voldoen. Verwachtingen nemen toe in diversiteit (we hebben verschillende verwachtingen vanuit verschillende rollen), in sterkte (we verwachten steeds iets meer, de lat verschuift continu) en in urgentie (we verwachten het nu). We ventileren onze verwachtingen via sociale media en spreken anderen aan op hun verwachtingen als die niet overeenkomen met de onze. We voelen ons gerechtigd om onze behoeften, belangen en interesses vóór die van anderen te plaatsen. We gaan ervan uit dat we kunnen doen wat we willen en dat anderen ons daarin tegemoet moeten komen.

Hoge verwachtingen, veel cynisme

Tegelijkertijd vertrouwen we maar weinig en weinigen. Geopolitieke onrust, polarisatie en verharding in de samenleving, en zorgen over de betrouwbaarheid en maakbaarheid van informatie en media, leiden ertoe dat we steeds minder geneigd zijn te vertrouwen op de goede intenties en competenties van anderen. Met name wanneer het aankomt op georganiseerde verbanden zoals overheidsinstellingen, of merken in het algemeen, zijn we erg cynisch. Bureau Havas vond in onderzoek onder bijna 400.000 consumenten en 2.000 merken dat 71% van de consumenten zegt moe te zijn van de lege beloften van merken. We leven in een paradoxale periode, een *Age of High Expectations & Cynicism*. We raken betrokken, als klant maar ook als medewerker of als kritische burger, en vanuit die betrokkenheid ligt wantrouwen op de loer.



Mensen hebben weinig vertrouwen in merken. Bron: Meaningful brands. Havas Group, 2021.

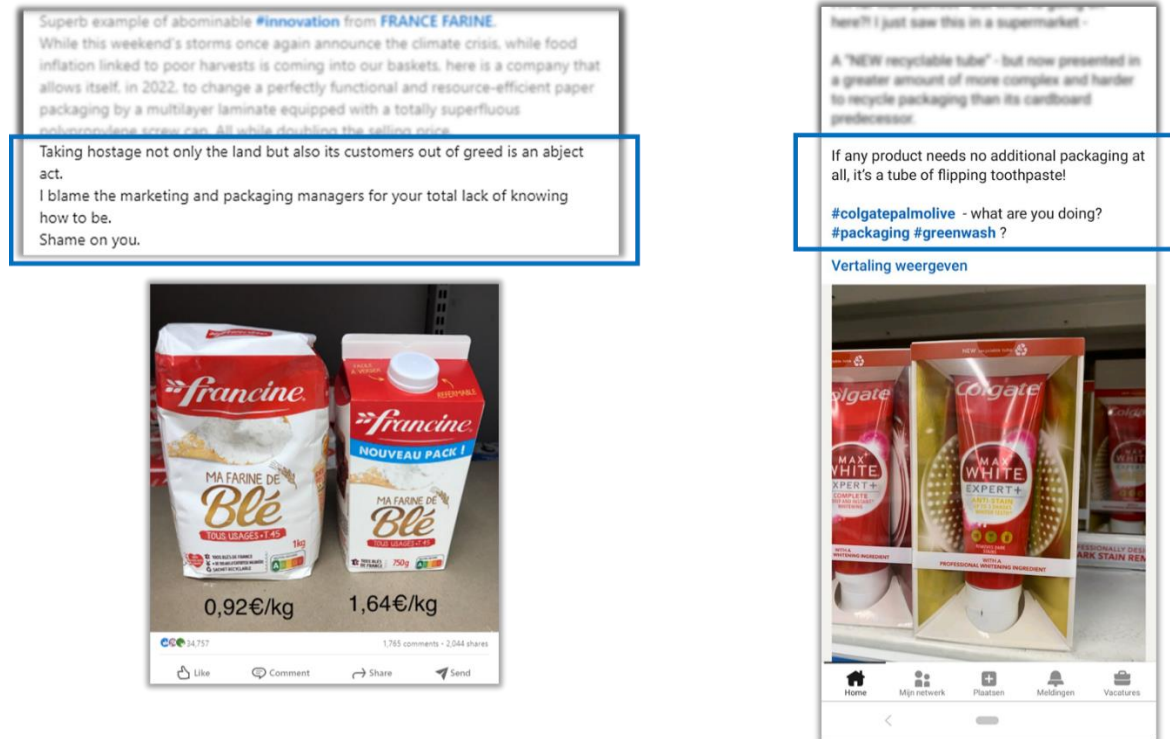
Twee belangrijke voorwaarden voor het bestaan van een organisatie komen hiermee onder verhoogde druk te staan: relevantie en vertrouwen. Relevantie en vertrouwen zijn de voorwaarden voor klanten om met een organisatie op enige wijze een kortstondige of langdurige interactie aan te gaan. Dit zijn geen objectieve assets, maar is *'in the eye of the beholder'* en situationeel: een subjectief oordeel van de eindgebruiker in elke mogelijke fase van klantcontact met een organisatie. Relevantie gaat over *wat* de organisatie in potentie bijdraagt in het oordeel van stakeholders: past het bij mij? Vertrouwen gaat over *hoe* de organisatie handelt in het oordeel van stakeholders: voelt het goed? Marketing is dé aangewezen professionele functie binnen een organisatie om te horen en zien wat er in de buitenwereld gaande is, waar mensen behoefte aan hebben, naar verlangen of mee worstelen. Daarmee weet marketing in te schatten in welke mate de merken, producten en/of diensten van een organisatie relevant en vertrouwd zijn in het leven van mensen. Marketing fungeert daarmee als de oren en ogen, en als de vitale verbindinglijn van het bedrijf naar de buitenwereld. Op zoek naar continue relevantie en vertrouwen zal marketing steeds meer wegbewegen van het traditionele eenrichtingsmodel van het vertalen van een behoefte naar een oplossing – een model waarin de organisatie de *provider* is –, naar een model van continue waarde-co-creatie met een netwerk van interne en externe stakeholders, waarin de organisatie onderdeel is van *value-in-use* vanuit het perspectief van gebruikers. Een ingewikkeld spel waarin een diversiteit van behoeften en verwachtingen wordt meegenomen, gewogen en vertaald in een portfolio van proposities. Voorop staat het belang van de mens: áls organisaties waardevolle relaties tussen mensen en merken willen realiseren, dan zullen ze dit primair moeten insteken vanuit de verwachtingen die mensen hebben; niet primair vanuit hun eigen verwachtingen. Gezien de ontwikkeling in het economisch kader zal deze verwachting op drie voorwaarden zijn: betekenisvol, duurzaam en menswaardig.

Betekenisvolle waardecreatie voor alle stakeholders

De basisverwachting in de relatie tussen mensen en merken is *Betekenisvol*: levert het iets van nut op? Mensen gaan interacties aan met organisaties als ze verwachten dat dit de letterlijke moeite waard zal zijn. Als aan deze basis niet wordt voldaan, verliest de organisatie haar bestaansrecht: ze verliest relevantie. Ze doet er niet toe. Is inwisselbaar en zinloos. Waar deze opgave in veel marktsituaties nog die een-op-een interactie is tussen producent en klant, is het in de nieuwe economie de taak voor marketingprofessionals om inzicht te krijgen in stakeholders en systemen. Het vraagt om systemisch denken, om paradoxaal omgaan met belangen en belangenconflicten, en om waarde-co-creatie in plaats van dit proces in eigen hand te houden en managen. Het vraagt ook om een groot empathisch vermogen van marketingprofessionals. Zowel empathisch begrip als empathisch handelen. Om vanuit empathisch inzicht in stakeholders en systemen de eigen organisatie te inspireren en te verbinden met de verwachtingen van de buitenwereld.

Duurzaamheid als *Right to Play*

Mensen verwachten maatschappelijke verantwoordelijkheid van merken, en nemen dit aspect meer en meer op in hun oordeel. Sociale media bieden een enorm podium voor mensen om merken erop af te rekenen als ze niet voldoen aan deze verwachting.

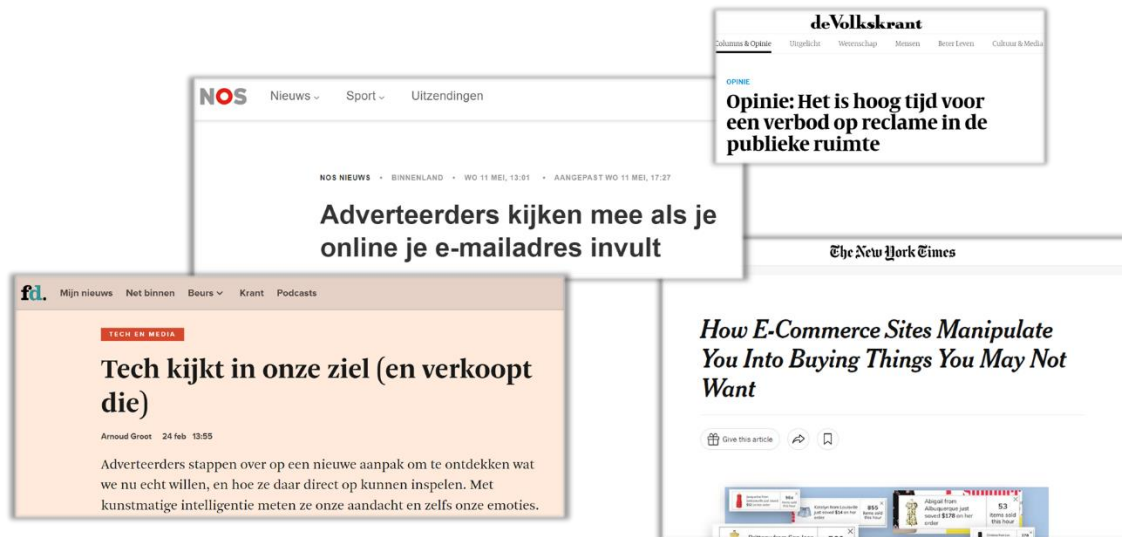


Naming & shaming van verpakkingsinnovaties op sociale media (LinkedIn, 2021).

Met name commerciële organisaties dienen een stap te maken van Profit Only naar Maatschappelijke Impact. Dit is een grote opgave. Het vraagt om een verandering van mindset, cultuur, competenties en interne herdefiniëring van rollen. Om het merk niet alleen binnen de categorie te positioneren, maar ook als intern en extern richtpunt voor een *oprechte* bijdrage aan de maatschappij. Om te handelen naar maatschappelijke thema's als inclusie en ethiek. Om nieuwe businessmodellen en metrics te ontwikkelen voor meervoudige waarde. En om te produceren vanuit een *Sustainable by Design* principe. Als oren en ogen naar de buitenwereld, als 'eigenaren' van het merk en van waardeproposities, kan marketing de organisatie helpen aan deze verwachting tegemoet te komen.

Menswaardige inzet van marketing en marketing technologie

Door de mogelijkheden die technologie biedt voor organisaties om mensen te begrijpen, bereiken en beïnvloeden, juichen we technologie en data toe als 'het nieuwe goud'. We proberen AI in te zetten om op positieve wijze mensen in hun behoeften en wensen te voorzien. Tegelijkertijd moeten we oppassen dat we niet te ver doorschieten. Steeds vaker worden er publiekelijk vraagtekens gezet bij de inzet van marketingtechnologie.



Marketingtoepassingen negatief in het nieuws.

Gedreven door financiële ambities vergeten we gauw om de mens achter de digitale conversies te zien. Krijgen we mogelijk niet de negatieve ervaringen van gebruikers mee. En verliezen we het vertrouwen van mensen. In de context van digitalisering is de uitdaging om voorbij de data te kijken naar de mens erachter. Om technologie zo in te zetten dat het menswaardig gebeurt, binnen ethische kaders. En zo het vertrouwen in de relaties tussen mens en merk niet te schaden.

MARKETING IN DE NIEUWE ECONOMIE: MARKETING FOR HUMANS' SAKE



Kantoorgevel reclamebureau Havas, Londen met de tekst: "We have to design a new way to live on earth – Create new ways to live with each other – And work out how we are going to live with technology. It's the brief of our lives."

De wijze waarop organisaties kunnen bijdragen aan de "brief of our lives" – de opdracht van ons leven – waarover reclamebureau Havas het heeft (zie foto), is door hun (non-)commerciële doelstellingen te bereiken met inachtneming van deze drie spelregels:

- Wees van waarde voor het welvaren, welzijn en welbevinden van mensen, op persoonlijk en maatschappelijk niveau (Betekenisvol).
- Bevorder gemeenschappelijk goed en maatschappelijke waarden, en misbruik deze nooit ten gunste van het eigenbelang van de organisatie (Duurzaam).
- Draag respect voor mensen uit, en misbruik ze nooit ten gunste van het eigenbelang van de organisatie (Menswaardig).

Marketing zal in de transitie naar dit nieuwe economisch paradigma een belangrijke rol spelen, vanuit ons specialisme waardecreatie. De American Marketing Association definieert marketing als het *proces* van waardecreatie. In dat proces spelen meerdere specialismen een rol: propositiemarketeers, merkbouwers, communicatie, PR, digital marketeers, customer service tot aan sales. Hen noem ik vanaf nu de marketingprofessionals: iedereen die zich bezighoudt met het tot stand brengen van de relatie tussen mensen en het merk, zodanig dat die relatie waardevol is.

De focus verlegt zich van *Marketing for Profit Sake* naar *Marketing for Humans' Sake*. *Marketing for Humans' Sake* stelt dat organisaties voor de lange termijn kunnen koersen op relevantie en vertrouwen, door vanuit drie dimensies geïntegreerd en gebalanceerd waarde te creëren voor stakeholders: betekenisvol, duurzaam en menswaardig. Met mensen centraal in al hun verschijningsvormen, met hoge, almaar verschuivende verwachtingen en een flinke dosis cynisme in een digitaliserende wereld, is de kernopgave voor marketing om continu te werken aan relevantie en vertrouwen. *Marketing for Humans' Sake* stelt nieuwe eisen aan professionals én biedt ook een kans. De jonge professionals die in deze tijd in het vak stappen, zullen onderdeel zijn van deze herdefiniëring van het vakgebied. Zij zullen de aanjagers zijn van een verandering die plaatsvindt vanuit een nieuw economisch perspectief. Met meer aandacht voor het toevoegen van waarde aan het leven van mensen als klant, maar ook aan de samenleving als geheel. En dat met menswaardige inzet van technologie. Niet langer enkelvoudige waardecreatie vanuit commercieel instinct dus, maar meervoudig, vanuit de bredere verwachtingen die leven bij mensen ten aanzien van organisaties. De uitdaging voor de marketingprofessional van de toekomst is daarmee ook driedelig:

- Betekenisvol zijn door waarde te creëren binnen een complex systeem van stakeholders.
- Duurzaamheid als standaard integreren in alle aspecten van waardecreatie.
- Op Menswaardige wijze relaties aangaan, met name bij de inzet van marketingtechnologie.

Wat moet er veranderen aan ons vak?

Het vak verandert, maar het is onveranderd essentieel voor organisaties. Zonder enige vorm van marketing zal geen organisatie in staat zijn zich langdurig staande te houden. Want marketing heeft, meer dan elke andere functionele bedrijfsdiscipline, kennis over wat er speelt in de wereld, leeft zich in in doelgroepen en stakeholders, en weet daarmee hoe de organisatie relevant en vertrouwd kan zijn voor die wereld. Vanuit dit inzicht gaat marketing vervolgens ook concreet via producten, diensten, belevingen en/of kennisuitwisseling de interactie aan met de buitenwereld. In deze positie kan marketing als *game changer* een cruciale rol spelen in de digitale en duurzaamheidstransitie. Maar daar is wel wat voor nodig:

- omdenken van de huidige vakcultuur
- afrekenen met de consumptiecultuur
- eigenaarschap nemen over het merk
- competenties ontwikkelen

Omdenken van de huidige vakcultuur

Afgaand op mijn eigen twintig jaar aan praktijkervaring, zet ik mijn vakgenoten even heel zwart-wit neer als professionals die *tijdens werktijd*, bewust of onbewust:

- het belang van het eigen product en merk overschatten
- de mens primair zien als iemand die behoeftig is binnen de eigen categorie
- intern gericht zijn op erkenning voor een financiële bijdrage

Om waardevolle mens & merk-relaties te realiseren, zullen we actief dit beeld moeten veranderen. Dat begint met breder denken over impact, voorbij financieel gewin. En door mensen te zien en erkennen in hun diversiteit aan rollen in het leven, in plaats van alleen als een betalende klant of consument.

Afrekenen met de consumptiecultuur

Niet alleen marketing is financieel gefocust. Dat zijn wij allemaal. Ons beeld van waarde is enorm gekleurd door jarenlange blootstelling aan commerciële activiteiten. We vinden dat we recht hebben op spullen, er is oneindig veel keuze, we komen erin om en toch blijven we consumeren en onszelf gelukkig kopen. En graag zo min mogelijk betalen. Met name voor duurzame proposities staat dit ons in de weg. Marketing moet binnen deze collectieve overtuiging over wat waarde is, manieren zien te vinden om de waardeperceptie van – met name – duurzame producten en diensten een nieuw frame te geven. Deze uitdaging wordt nog eens versterkt door aankomende regelgeving vanuit de EU, waarin consumentenrechten met betrekking tot duurzaamheid worden aangescherpt.

Circulaire economie: Commissie stelt nieuwe consumentenrechten en een verbod op greenwashing voor

Vandaag stelt de Commissie voor de consumentenregels van de EU te actualiseren om consumenten sterker te doen staan bij de groene transitie. Dankzij de geactualiseerde regels zullen consumenten hun koopgedrag kunnen baseren op geïnformeerde en milieuvriendelijke keuzes. Consumenten hebben het recht te weten hoe lang een product normaal gezien zou moeten meegaan en wat de eventuele herstel mogelijkheden zijn. Bovendien zullen de regels de consument beter beschermen tegen onbetrouwbare of valse milieucclaims door “greenwashing” en praktijken die consumenten misleiden over de duurzaamheid van een product, te verbieden.

Europese Commissie 1 april 2022

Duurzaamheid wordt een plicht voor bedrijven vanuit EU-regelgeving. Bron:

<https://klimaatweb.nl/nieuws/circulaire-economie-commissie-stelt-nieuwe-consumentenrechten-en-een-verbod-op-greenwashing-voor/eb>

Eigenaarschap nemen over het merk

Vanuit het merk kunnen organisaties hun medewerkers inspireren om achter een grotere maatschappelijke opgave te staan. Merken met *purpose* (het hogere doel) definiëren, met een authentieke mening en standpunt. Ondanks het feit dat een actieve stellingname op een maatschappelijk thema een aantoonbaar positief effect op groei lijkt te hebben (de meningen en bewijzen verschillen), lijkt *purpose* weer op de weg terug. Dit komt voornamelijk doordat de vermeende positiviteit van *purpose*-concepten wordt misbruikt voor greenwashing of andere pseudo-*purpose* achtige brandbuilding activiteiten. Hoe je het ook noemt: *purpose*, participatie of impact, het leveren van een bijdrage van bedrijven aan maatschappelijke doelen die verder gaat dan aandeelhouderswaarde is een belangrijke beweging in de wereld.



Nieuwsartikel in het Financieel Dagblad, juni 2022. Bron: <https://fd.nl/financiele-markten/1442424/groene-moeheid-krijgt-vat-op-beleggers-maar-analisten-houden-moed-nag2caizoaYcfd.nl>

Zoals ex-Unilever baas Polman zei: “Er is een businessplan voor de planeet, en dat zijn de Sustainable Development Goals.” Marketing kan nog meer gebruikmaken van de potentie van het merk, zowel naar binnen als naar buiten toe. Marketing kan ervoor zorgen dat medewerkers de kracht van het merk kennen, dat ze weten hoe ook zij het merkverhaal kunnen vertellen, en dat ze bereid zijn hieraan een eigen bijdrage te leveren. Marketing, als de ogen en oren richting de buitenwereld, kan hierin een belangrijke rol spelen. Voor alle organisaties die oprecht het goede voor hebben met de wereld, is het belangrijk om de realiteit in het oog te houden. Om te weten of er bij medewerkers en klanten scepsis bestaat en hoe die eruit ziet. In hoeverre gaat het een bedrijf echt om het hogere doel, en in hoeverre gaat het uiteindelijk toch om het effect op de conversie en het resultaat onder de streep?

Competenties ontwikkelen

Zes gecombineerde skills zijn voor de marketingprofessional van belang om te ontwikkelen, in de praktijk en in de schoolbanken:

- Stakeholder & Systeem Inzicht + Ondernemerschap
- Mensgerichte Technologie + Ethisch & Kritisch kompas
- Verbindend & Samenwerken + Empathie & Creativity



Marketing for Humans' Sake competencies.

Stakeholder & Systeem Inzicht + Ondernemerschap

Laveren tussen interne en externe belangen is de meest prominente vaardigheid die de marketingprofessional zal moeten ontwikkelen. Zoals gezegd is marketing de voornaamste functie die vanuit haar unieke positie zowel een intern als een extern perspectief kan aannemen. Intern kan marketing via de stem van de klant medewerkers inspireren en aanzetten om bij te dragen aan het hogere doel van de organisatie. Extern kan marketing de klant, het publiek en de samenleving inspireren met content, producten en diensten die aan meerdere stakeholders waarde toevoegen, op authentieke en geloofwaardige wijze. Dit houdt in dat de marketingprofessional niet alleen goed de business context van een organisatie moet begrijpen, maar deze ook in een maatschappelijke context kan beschouwen én dit spiegelen naar de interne organisatie.

Mensgerichte Technologie + Ethisch & Kritisch kompas

De marketingprofessional van de toekomst heeft een uniek profiel in de combinatie van vaardig zijn met data analytics om gedrag te kunnen begrijpen en voorspellen, met psychologische kennis en nieuwsgierigheid om continu de mens achter deze data te zien en respecteren. Hierin is een ethisch-kritische denkhouding van groot belang. De marketingprofessional moet kunnen inzien wanneer een commercieel belang een menswaardige grens overschrijdt, en dan op adequate wijze de organisatie bewegen tot een bewuste besluitvorming.

Verbindend & Samenwerken + Empathie & Creativity

Als change agent moeten marketingprofessionals de buitenwereld naar binnen halen en de inzichten in wat er buiten speelt op verbindende wijze delen met de gehele organisatie. Dit voor zowel het maatschappelijk verantwoord opereren van de organisatie, alsook voor het balanceren van de kansen en risico's die technologie meebrengt. Het zal niet alleen meer alleen gaan om de harde cash, maar ook om het bewaken van menswaardigheid van klanten. Daarnaast zijn empathie en creativiteit essentiële skills om verandering in te zetten. Om op alternatieve manieren producten, diensten en verdienmodellen te ontwikkelen die een breuk kunnen betekenen met 'hoe het altijd gedaan is'. En om in de nieuwe werkelijkheden

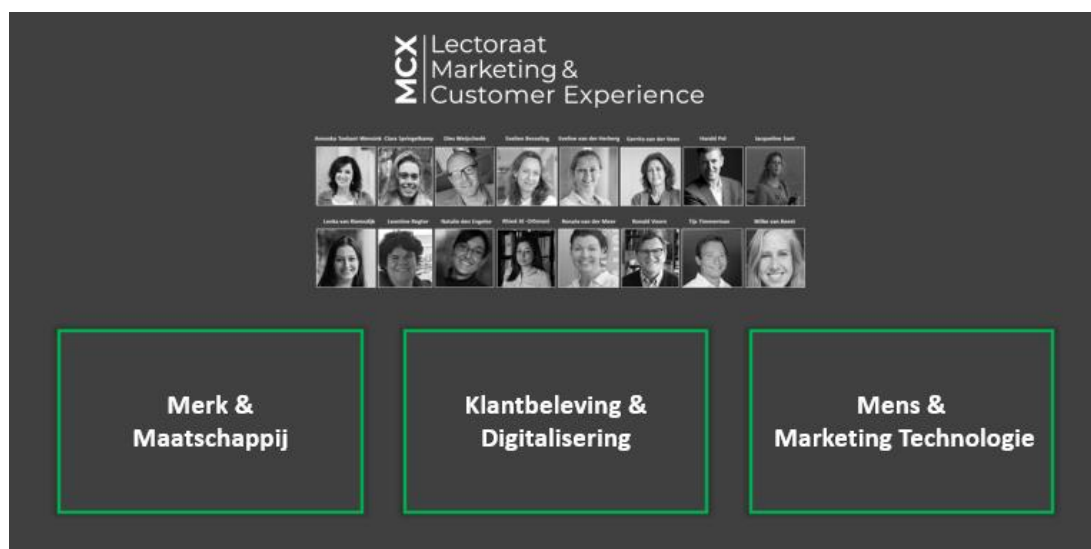
en verwachtingen van mensen de relatie tussen merk & mens via allerlei kanalen en contexten blijvend te ontwikkelen.

Onderzoekslijnen van het lectoraat Marketing & Customer Experience

Voor onderzoek betekent dit dat we kennis en middelen moeten ontwikkelen die organisaties helpen om vanuit het mensperspectief naar de business te kijken. En om goed in kaart brengen wanneer het handelen van de organisatie voldoet aan de drie dimensies van meervoudige waardecreatie. Het lectoraat Marketing & Customer Experience van Hogeschool Utrecht representeert hierin het perspectief van de stakeholders, zodat organisaties zich optimaal kunnen richten op het realiseren van de relatie tussen mensen en merken, op de wederzijds meest waardevolle wijze. Met Marketing for Humans' Sake als insteek zal ons lectoraat bijdragen vanuit drie onderzoekslijnen:

- In Merk & Maatschappij helpen we commercie-gedreven organisaties om de beweging te maken naar duurzame, meervoudige waardecreatie.
- In Klantbeleving & Digitalisering helpen we non-profit en publieke dienstverleners om vanuit oprechte empathie voor mensen zo goed mogelijk hun maatschappelijke bijdrage te realiseren.
- In Mens & Marketing Technologie helpen we organisaties om de inzet van technologie in marketing zo menswaardig mogelijk te houden.

We kiezen er bewust voor om de *mens en beleving centraal* te zetten in al ons onderzoek. We kijken ernaar uit om daarin op te trekken met andere lectoraten in Nederland die zich bezighouden met de evolutie van het economisch denken in het algemeen, en het marketingvak specifiek. Uiteraard ook in nauwe samenwerking met het onderwijs door docenten en studenten te betrekken in onderzoek en via inhoudelijke bijdragen aan minoren en masterstudies. Voor die taak staan wij, om uiteindelijk de praktijk en de maatschappij zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn richting een nieuwe economie van welvaart, welzijn en welbevinden.



Onderzoekslijnen en team Lectoraat Marketing & Customer Experience, Hogeschool Utrecht, juli 2022.

NAWOORD

Ik begon mijn marketingloopbaan in 1996 met academisch onderzoek naar merkimago's, onder bezielende leiding van de toen al 64-jarige professor Giep Franzen, Nederlands reclameman van de eeuw en de wandelende encyclopedie op het gebied van merken. Giep liep zijn hele professionele leven lang rond met het vraagstuk: hoe bevorderen we klant- en merkgericht denken? Rond die tijd ook startte Unilever haar Marketing Academy, waarin *Consumer Insights* als essentiële marketingcompetentie geplaatst werd. Inzicht in wat klanten willen of wensen als fundament voor merkpositionering, innovatie, communicatie en activatie. Vanaf 2004 hielp ik onder meer om klantinzicht als vast vertrekpunt te positioneren in het innovatieproces en de merkstrategie van Philips. Vanaf 2009 deed ik hetzelfde in het curriculum van Heinekens Global Commerce University: inzicht in consumentenmotivaties en gedrag neerzetten als vertrekpunt voor marketing- en merkstrategie.

Deze tekst schrijf ik in 2022 en vraag me af hoe het toch kan zijn dat we decennia later nog steeds druk zijn de kern van het vak te benoemen, doorgronden, omarmen, de fundamenten ervan te onderwijzen en kennelijk nog steeds falen in de toepassingen ervan in de praktijk? Hoe kan het dat er nog steeds tientallen artikelen verschijnen van de hand van allerhande wetenschappers en consultants die klantgerichtheid en merk-centrisme prediken alsof het iets nieuws is, en er ook nog brood mee verdienen, van mensen die dit kennelijk nog nodig hebben om te horen?

Deze twee basisconcepten, klant en merk, zijn onverminderd belangrijk. Toch bewegen ze mee op de getijden van de wereld: op de maatschappelijke stand van zaken, de economische conjunctuur, de technologische kunde en de *what's hot and what's not* mentaliteit van de creatieve industrie. En dus ben ik mij er terdege van bewust dat ik deze bijdrage schrijf in de huidige tijd, op de golven van nu. Zonder dat ik ook maar iets hoeft toe te voegen aan de basisargumentatie en noodzaak die Giep aankaarte voor het merkgericht denken en klantgedreven werken als bakermat voor de marketingpraktijk. Want die geldt nog steeds, en ook ik zal dit gedachtegoed blijven verkondigen.