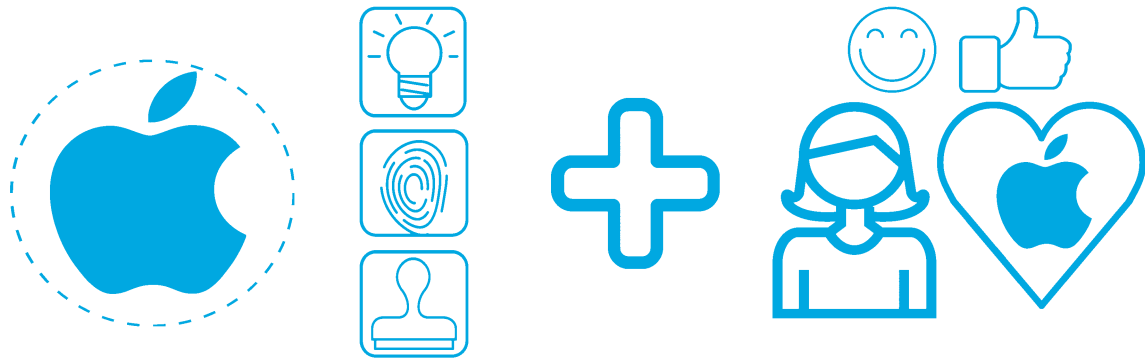


*Expertgroep*

# branding & loyalty

*De consument aan het roer*



Gastheer

s a n o m a

Voorzitter

**Deloitte.**

# De consument aan het roer

Hoe kun je als bedrijf sturen op het inzetten van de juiste marketingactiviteiten zodat deze én in lijn zijn met je merk én een optimaal resultaat bieden op het gebied van loyalty-gedrag? Loyaliteit wordt beïnvloed door alle onderdelen van de organisatie. Of het nu gaat om verkoop, marketing, communicatie, klantenservice of logistiek. De customer journey helpt je om de oriëntatie- en aankoopfunnel van je bestaande klant in kaart te brengen en je activiteiten en communicatie hier zodanig op aan te laten sluiten, dat klanten voor je merk blijven kiezen. Dit hoofdstuk biedt een praktische uitwerking met een helder stappenplan en succesvolle praktijkcases.

## 1. Tijdsbeeld

---

De klant stelt zichzelf steeds meer centraal en verwacht relevante ervaringen die naadloos aansluiten bij zijn persoonlijke wensen. Ken Hughes spreekt over de 'blue dot-generatie' die wordt geïllustreerd door de blauwe stip op Google Maps die 'mij' altijd het midden laat zijn van mijn omgeving. Iedereen weet dat merken veel over ons weten. Daar verwachten we persoonlijke service voor terug. Omgekeerd verwachten we ook meer inzicht en openheid van diezelfde merken. In de transacties met merken verwachten klanten 'instant gratification' waardoor de eisen en verwachtingen van bezorging en levering van producten steeds verder stijgen. Voor de consument valt het verschil tussen on- en offline weg. Je bent immers altijd online. We verwachten dat eveneens van het merk, ook in een fysieke winkel. Omnichannel is een hygiëne-factor geworden. Daarnaast zijn de verwachtingen ten aanzien van het gebruik van producten aan het veranderen. Hierbij speelt het ervaren van een waardevolle beleving rondom het gebruik van producten een steeds grotere rol. Onafhankelijk van plaats, moment of platform. Het consumentenlandschap verandert onder invloed van genoemde sociale veranderingen en technische ontwikkelingen.

## 2. Branding

---

Een *merk* is de essentie van het eigen, unieke verhaal van een product, dienst of zelfs persoon. *Branding* is de communicatie van dat verhaal in vorm, product, dienstverlening en marketing. *Brand experience* is de manier waarop het merk ervaren wordt door de buitenwereld. Een stevige consistente merklading als fundament van het product of de dienst is een sterke driver voor klantloyaliteit zodat er op emotioneel niveau contact kan worden gemaakt.

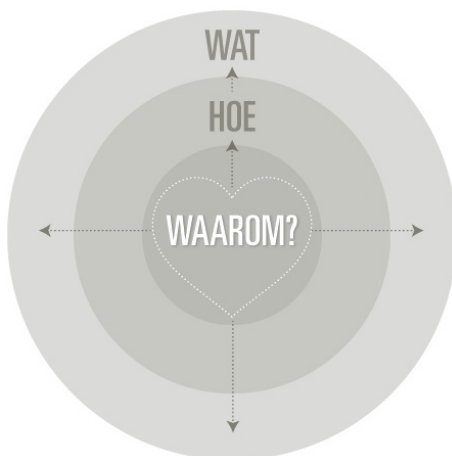
Klantloyaliteit kan voortkomen uit een aantal praktische zaken zoals kwaliteit, betrouwbaarheid, prijs of service. Een heel belangrijk deel is minder praktisch, namelijk persoonlijkheid. Bij de grootste concurrenten is het lastig te zeggen waarom mensen een voorkeur voor het ene of het andere merk hebben omdat die voorkeur grotendeels gevoelsmatig is. Pepsi versus Coca-Cola, Adidas versus Nike. Allemaal bieden ze kwaliteit en steken ze veel effort in de optimalisatie van hun service. Net als de concurrenten. Waarom het juist die twee zijn die bovenaan staan, heeft vooral met de kracht van het merk te maken.

Klanten voelen zich verbonden met een merk dat een uitgesproken karakter heeft. Wanneer de producten, diensten en communicatie niet op heldere uitgesproken merkwaarden gebaseerd zijn, resulteert dat in onverschilligheid bij de klant. Het is dus van enorm groot belang dat een merk zich manifesteert met een krachtige en unieke persoonlijkheid. Om dat te kunnen doen, is een goede introspectie nodig om tot de essentie van het merk te komen. Het is een constant vragen "waarom?" tot daar geen antwoord meer op is.

## 3. Tools om je merk te bouwen

### 3.1 Golden Circle

*"People don't buy what you do. They buy why you do it"*



Golden Circle

Misschien wel het meest gebruikte model is de 'Golden Circle' van Simon Sinek. Het 'wat' is over het algemeen wel duidelijk. Het 'hoe' blijft altijd een primair aandachtspunt. Het 'waarom' is echter voor de meeste bedrijven de lastigste vraag. Het is net die vraag die het verschil maakt en zorgt voor een levend merk en een waarachtige band met klanten.



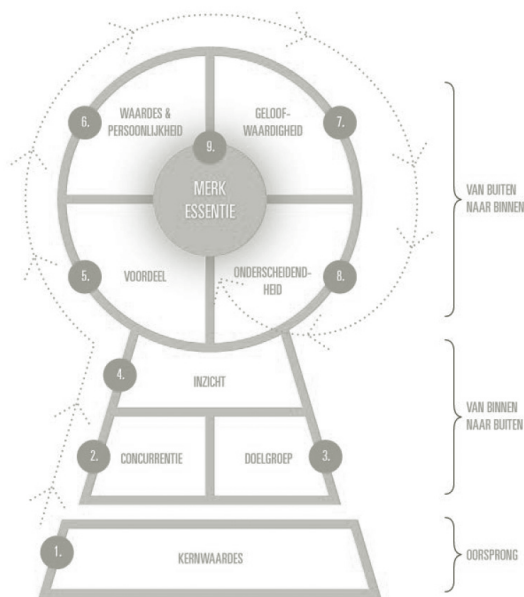
Simon Sinek legt Golden Circle uit op TED

*Voorbeeld:*

Airbnb heeft niet als doel zoveel mogelijk huizen te verhuren. Hun missiebeschrijving is: "to connect millions of people in real life all over the world, through a community marketplace – so that you can belong anywhere."

### 3.2 Brand Key

Er worden verschillende modellen gebruikt om een merk in kaart te brengen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het *merkhuis*, de *brand diamond* of *propellor*. Vrijwel allemaal zijn ze een afgeleide van of variant op de *Brand Key*, die door Unilever gebruikt wordt om hun merken consistent te positioneren.



In het model werk je van onder naar boven en van buiten naar binnen, met als doel een kernachtige heldere formulering van de merkessentie. Er zijn in de oorsprong twee delen. De onderkant kijkt vanuit het merk naar buiten en de bovenkant kijkt naar het merk zelf. Vaak wordt er nog een laag aan toegevoegd: de kernwaarden.

#### Kernwaarden

De oorspronkelijke uitgangspunten. Waar is het bedrijf ooit mee begonnen en waarom? Dat kan bijvoorbeeld een passie zijn voor de materie, een behoefte, een sterk idee of een sterk geloof in de mogelijkheden van een product of dienst. De definitie van een merk begint altijd bij de intrinsieke oorsprong. Dit is een extreem belangrijk punt omdat hier de authenticiteit en vaak de start van een sterk merkverhaal ligt. De kernwaarden zijn in deze fase heel belangrijk en essentieel om klanten gevoelsmatig aan je te binden.

*Voorbeeld:*

Toen Starbucks een bepaalde grootte bereikte, had het moeite om door te groeien. Merkgoeroe Stanley Hainsworth ging terug naar het begin van het merk. Dat was

niet alleen uitstekende koffie, maar ook de sociale beleving van een koffiebar. De handgeschreven namen op de bekers zijn daar een uiting van. Al dan niet juist gespeld.



### Concurrentie

Wat zijn de alternatieven voor jouw product of dienst voor jouw doelgroep?

### Doelgroep

De mensen en situaties waarvoor het product de beste keuze is. Denk hierbij niet alleen aan demografie maar ook vooral aan persoonlijke waarden, context en gevoel.

#### *Voorbeeld:*

Nike maakt van oorsprong schoenen. Inmiddels is daar van alles bijgekomen. Voorwaarde is wel dat een product bij de kernmerkwaarden aansluit. Scott Bedbury heeft het merk samen met Weiden en Kennedy in drie woorden samengevat: "Just Do It". Daar zit nog een speelveld omheen met sport en lifestyle. Binnen dat speelveld staat het merk voor inspiratie. De moderne consument vraagt steeds meer om beleving, in plaats van puur om een product. Beleving is meer emotie dan een praktische behoefte. Dat mensen schoenen nodig hebben, is voor Nike minder van belang dan de behoefte om deel uit te maken van een bepaalde energie en het modieuze futurisme.



### Inzicht

Ook hier gaat het om de doelgroep, maar in dit geval over inzicht waarom iemand geen klant is. Dus over de redenen waarom de consument niet voor jou kiest.

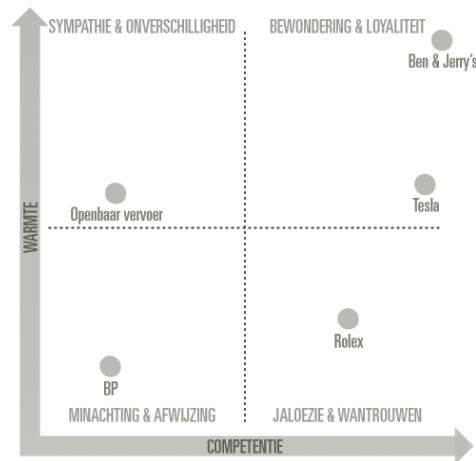
### Voordeel

Wat krijgt een klant wanneer hij voor jouw merk kiest? Wat zijn de zaken die het merk te bieden heeft naast een helder, zichtbaar product? Dat kunnen functionele of emotionele aspecten zijn, zoals bij Nespresso: 'goede koffie' en 'exclusiviteit'.

### Waarden & persoonlijkheid

Door een merk als menselijk karakter te zien, krijgt het gelaagdheid en blijft het langer interessant. Wie is het merk? De vriendelijke, rustige oom die je belastingaangifte voor je doet? De spontane, enthousiaste vriend die je altijd meeslept in een avontuur? Dit is ook een element dat in deze tijd van groot belang is door sociale media. Klanten verwachten een-op-eencommunicatie en die communicatie moet menselijk en persoonlijk zijn.

Onze beoordeling van merken is vergelijkbaar met de manier waarop we mensen beoordelen. Chris Malone en Susan Fiske deden hier jarenlang onderzoek naar en hun boek "The Human Brand" is enorm populair. Ze hebben een model gemaakt op basis van het idee dat er een relatie is tussen warmte/vriendelijkheid en de perceptie van competentie. Mensen zijn geneigd andere mensen te peilen op warmte en competentie. Bij de beoordeling van merken gaat dat ook op. Hierdoor ontstaan vier kwadranten die een houding of perceptie ten opzichte van een persoon of merk weergeven. Deze perceptie geeft een verklaring voor het al dan niet vertonen van loyalty-gedrag en is ook goed te bevragen.



Een manier om loyaliteit te meten is 'The Loyalty Test'.

### Geloofwaardigheid

Wat zijn aantoonbare elementen die het merk tot de beste keuze maken?

### Onderscheidenheid

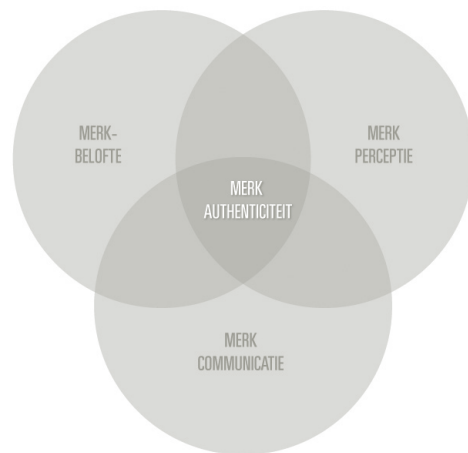
Wat maakt het merk werkelijk uniek? Wat biedt het merk dat een ander merk niet biedt? Zorg dat ook hier emotionele waarden worden beschreven en niet alleen 'goedkoopst' of 'met 3% meer rekenkracht'. Kortom; het 'wat', 'hoe' én 'waarom'.

### Merkessentie

Met de voorgaande exercitie moet je in staat zijn de kernwaarden van het merk in een krachtige, heldere zin samen te vatten. Het gaat dan vooral om de authenticiteit, uniciteit en de onderliggende doelstellingen. Dit is geen publieke slogan maar zuiver voor intern gebruik. Probeer dus nog geen gevatte woordspelingen te bedenken. Dat komt later. Deze zin vormt de basis waar het product en de service impliciet op drijft.

## 4. Hoe word je gezien?

Er is altijd een verschil tussen ‘merkwaarden’ en ‘merkperceptie’. Hoe helder en krachtig je je merkwaarden ook communiceert, ieder mens heeft zijn eigen associaties en het is juist dat ongreepbare element dat een merk optimaal krachtig kan laden.



Het is dus van belang om continu sensitief te zijn voor hoe klanten jouw merk zien en ervaren. Die kennis kun je gebruiken om je merk bij te sturen of de klantperceptie te beïnvloeden. Dit doe je door te meten, te testen en actief de dialoog aan te gaan met de klant vanuit werkelijke interesse. Discrepantie tussen strategische merkwaarden en de daadwerkelijke merkperceptie is waar de spanning zit die een merk levend houdt. Natuurlijk mag deze discrepantie nooit te groot worden.

## 5. Merken van nu

Merkmanagement is de afgelopen jaren veranderd. De grootste schok kwam vanwege sociale media. Klanten hebben tegenwoordig publiekelijk een stem. Dat maakt dat een groot deel van de merkcommunicatie niet meer vanuit het merk zelf komt, maar vanuit de consument. Klanten zijn mede-eigenaars van het merk geworden. Met de komst van sociale media ontstaat ook de verwachting dat merken een persoonlijke dialoog aangaan in plaats van de ouderwetse, zendende communicatie. Dit maakt dat merken zich tussen de consument bevinden in plaats van erboven te zweven.

Consumenten zijn sensitiever dan ooit voor een ‘gemaakt’ karakter. Ze zoeken naar authenticiteit en een oprechte persoonlijkheid. Met internet als onuitputtelijke informatiebron is het essentieel voor moderne merken om open en eerlijk te zijn.

Technische en culturele ontwikkelingen zitten in een stroomversnelling. Veranderingen blijven elkaar razendsnel opvolgen. Kleine, jonge bedrijven zetten continu businessmodellen op zijn kop en consumenten omarmen steeds makkelijker nieuwe producten en diensten. Merken moeten hierdoor extreem flexibel zijn. Een merk van nu is een organisme dat meebeweegt met zijn omgeving. Wat altijd hetzelfde blijft, is de merkessentie. Goed geformuleerde, diepliggende merkwaarden geven het merk de vrijheid om daar organisch omheen te bewegen, zonder aan kracht en identiteit te verliezen.

## 6. Loyalty

Customer loyalty is de commitment om een geprefereerd merk, product of service opnieuw te kopen in de toekomst, ongeacht de veranderingen in de omgeving en in de marketing die mogelijk tot switchgedrag kunnen leiden.<sup>1</sup>



Als basis voor het verkennen van de ontwikkeling van customer loyalty in de toekomst is het belangrijk om vast te stellen wat we verstaan onder dit begrip. Deze definitie verschilt sterk per bedrijf, industrie, type product, dienstverlening en persoon.

Customer loyalty gaat verder dan het doen van (herhaal)aankopen. Voor diverse merken zijn er grote groepen 'fans' of ambassadeurs

die het merk een warm hart toedragen en dit ook uitdragen, zonder dat zij veel geld besteden. Toch zijn zij loyaal qua attitude en dragen zij bij aan het creëren van loyaal klantgedrag bij anderen. Het is daarom belangrijk om deze groep een plek te geven in het 'ecosysteem'.

Gelet op deze bredere kijk op customer loyalty is er gekozen voor een brede definitie:

- **Customer:** persoon die koopt, die de financiële transactie uitvoert (klantgedrag)
- **Loyalty:** attitude of gevoel van toewijding
- **Customer Loyalty:** kans dat klanten bij de organisatie blijft kopen, vanuit de overtuiging dat de producten en diensten de beste optie vormen.



*Een loyalty-model dat rekening houdt met verschillende typen shoppers.*

Als we spreken over klantloyaliteit dan bedoelen we daarmee het gedrag van de klant om terug te keren bij een merk.

Niet elke klant van een merk is hetzelfde en daarmee zijn de drijfveren voor loyalty-gedrag ook verschillend. Het is daarom belangrijk dat elke organisatie rekening houdt met verschillende typen shoppers en hoe zij het beste te motiveren zijn tot het gewenste gedrag.

## 7. Actieplan: Loyalty Buying Journey als basis

Loyaliteit raakt alle onderdelen van de organisatie. Het gaat om verkoop, marketing, communicatie, klantenservice en meer. Steeds vaker gebruiken organisaties de customer journey om focus op de klant te houden en buiten de silo's te denken. De klantreis leent zich ook goed om te brainstormen over acties die loyaliteit bevorderen. Aangezien we hier kijken naar branding en loyaliteit hebben we de

<sup>1</sup> OLIVER, 1996



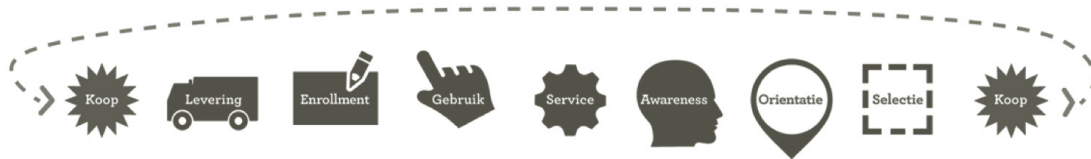
*Customer Buying Journey* herzien tot een *Loyalty Buying Journey*. Deze start en eindigt bij de 'koop'. In dit hoofdstuk geven we een aantal praktische stappen om deze *Loyalty Buying Journey* te maken.

**Stap 1. Check status**

Het begint met inzicht krijgen in de huidige 'stand' van het merk, je klanten en daarbinnen je loyale klanten. Hiervoor kun je gebruik maken van de eerder genoemde modellen. Om te beginnen formuleer je de drie belangrijkste kernwaarden van je merk en verzamel je de huidige activiteiten, touchpoints en het gebruik van kanalen ter voorbereiding op stap 2. Zorg daarbij ook voor inzicht in de persona's of type klanten die je als merk bedient.

**Stap 2: Schets de journey vanuit de klantbehoefte**

Een customer journey bestaat uit fasen vanuit het perspectief van de klant. We starten de journey met het koopmoment. Hieronder staat een voorbeeld van een journey. Zorg er bij het maken van een klantreis voor dat de stem van de klant gehoord wordt. Maak gebruik van (markt)onderzoek of betrek klanten. Ontwikkel de journey met meerdere afdelingen binnen de organisatie. Degenen die direct contact hebben met de klant, zoals medewerkers vanuit de verkoop of van de afdeling klantenservice, horen daar in ieder geval bij. Zij horen uit eerste hand wat er leeft bij klanten en wat klantentrouw kan bevorderen.



*De loyalty-cyclus loopt van Koop tot Koop*

Gebruik de persona's en klantsegmenten om verschillen tussen klanten inzichtelijk te maken. Je kunt verschillende journeymaps voor de diverse persona's maken of op een kaart meerdere persona's weergeven door bijvoorbeeld gebruik te maken van verschillende kleuren. Een gevaar bij het werken met persona's en segmenten is dat de complexiteit toeneemt. Immers hoe meer persona's, hoe meer verschillende ideeën over welke activiteiten en content bij die profielen passen. Begin daarom met twee tot drie persona's en valideer de effectiviteit hiervan.



### Stap 3: Doelen en KPI's formuleren

Zoals gezegd: de customer journey begint bij de behoefte van de klant. Stap 3 is het formuleren van de doelen die je als organisatie hebt in elke fase van de journey. In de koopfase is het waarschijnlijk niet heel effectief om te inspireren. De klant wil immers zo snel mogelijk zijn bestelling afronden. Als we denken aan loyaliteit is het effectiever om cross- en upsell als doel te formuleren. Laat zien welke producten goed bij elkaar passen. Bij enrollment (het eerste gebruik van een product of dienst) is het direct proberen te verkopen van nieuwe producten niet het eerste waar de klant blij van wordt. Een handige instructievideo bevordert de klanttrouw eerder. Kortom: formuleer bewust doelen voor een bepaalde fase van de klantreis. Maak waar dat kan doelen concreet tot KPI (Key Performance Indicator) en koppel deze aan een fase. Bijvoorbeeld: 70% van de nieuwe klanten moet zich in de koopfase inschrijven voor onze nieuwsbrief. Of 20% van mijn klanten moet gebruikmaken van een combinatie-aanbieding (cross-sell).

### Stap 4: Van klantbehoefte naar ideeën en acties

Gebruik het journeymodel om vanuit de klantbehoefte (bijvoorbeeld: 'ik wil verrast worden') de acties en initiatieven te koppelen (bijvoorbeeld: 'e-mailaanbiedingen ontvangen'). Bij het verzinnen en plaatsen van acties adviseren we om specifiek aandacht te besteden aan acties die de kracht van het merk benutten. Stel dat je fotocamera's verkoopt en je wilt vanuit jouw merk de specialist zijn op dat gebied, dan kan een nieuwsbrief met camera-aanbiedingen zorgen voor meer omzet bij bestaande klanten. Wanneer in diezelfde nieuwsbrief ook fotografietips staan dan zal dit jouw merk versterken en klantentrouw bevorderen.

Er zijn veel methodes om ideeën en concepten genereren die loyaliteit versterken en branding bevorderen. Een manier om met een brede blik te kijken is gebruik te maken van het 'Paid, Owned en Earned'-model. Elk van deze drie begrippen staat voor een wereld aan middelen. Bij *Paid Media* gaat het om betaalde inkoop. *Owned Media* zijn alle media die je als organisatie zelf bezit zoals de website, app, winkels, nieuwsbrief en social media. *Earned Media* gaat vooral over social media en communities waar anderen over je praten of jouw content verspreiden. Als jouw video met fotografietips op blogs van fotofans wordt geplaatst, is dat een mooi voorbeeld van goed *Earned Media*-gebruik.

### Stap 5: Continu meten, testen en optimaliseren

De laatste stap is eigenlijk geen stap maar een continu proces. Op basis van de ideeën en concepten uit de journey wordt gemeten wat effectief is en wat verbeterd kan worden. Testen maakt ook deel uit van deze cyclus. Welke loyaliteitbevorderende acties zijn het meest effectief? Een vuistregel om tijd en geld in te zetten is 70/20/10. Zet 70% van het budget in voor acties die zich bewezen hebben in het verleden. Besteed 20% aan testen en optimaliseren en de laatste 10% aan innovatie en experimenten.

## 8. Voorbeelden van KPI's

---

Hoe kun je klantentrouw meetbaar maken? Dit begint met het formuleren van KPI's. Welke je gebruikt hangt af van de mate waarin je het bedrijf wilt meten en in hoeverre je wilt sturen op basis van cijfers. In deze paragraaf staan een aantal meetwaarden en wat de link is met branding.

### 8.1 Net Promoter Score (NPS)

De Net Promoter Score (NPS) is 2003 ontwikkeld om op een eenvoudige manier klantloyaliteit te meten. Dit zijn geen ellenlange vragenlijsten. Aan klanten wordt de vraag gesteld of ze jouw merk/organisatie zouden aanbevelen bij bekenden. De respondenten worden verdeeld in drie categorieën op basis van het rapportcijfer dat ze geven:

- Promoters: (geven een 9 of een 10)
- Passives: (geven een 7 of een 8)
- Detractors: (geven een 6 of lager).

De formule om de Net Promoter Score te berekenen is eenvoudig. Je trekt het percentage aan Detractors af van het percentage aan Promoters.  $NPS = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$ . Dus 20% Promoters minus 10% aan Detractors geeft een NPS van 10.

### 8.2 Customer Lifetime Value (CLV)

Bij de Customer Lifetime Value kijk je naar de financiële waarde van een klant. Het is een waarde die je kunt afzetten tegen het bedrag dat je in een klant of klantgroep investeert. Er zijn verschillende methodes om de CLV te berekenen. Bij de eenvoudigste vermenigvuldig je de gemiddelde winst per aankoop met het aantal bestellingen dat een klant heeft gedaan. Een stijging van CLV is een indicatie dat de klantentrouw toeneemt.

### 8.3 Churn rate

Een andere eenvoudige manier om loyaliteit te meten is door te kijken naar churn rate oftewel het opzegpercentage. Voor producten die via een abonnement verkocht zijn, is dit eenvoudig uit te rekenen. Je hebt X abonnees aan het begin van de maand. Van deze groep zegt x% zijn abonnement op. Dat is de maandelijkse churn rate. Bij producten of diensten zonder abonnementsvorm wordt veel gekeken naar klantgroepen. Hoeveel procent van klanten deed in maand X één bestelling. Als dat percentage daalt van 10% naar 8% dan is sprake van een churn rate van 2% in deze groep.

## 8.4 Merkeffecten meten

Bovengenoemde methodieken meten klantentrouw in meer of mindere financiële mate. Maar hoe zit het met het meetbaar maken van de effecten van branding? Bekende merken doen marktonderzoek waarbij hun merk wordt vergeleken met concurrenten. Ook voor kleinere en middelgrote bedrijven zijn er methoden om de kracht van het merk en de merkgerelateerde acties te meten. Periodieke vragenlijsten zijn hiervoor een effectief middel. Als jouw organisatie zich onderscheidt met uitstekende service, dan kun je in een enquête jouw klanten vragen om de service een rapportcijfer te geven.

## 8.5 Attributie: wat is de waarde van je acties?

Weten hoe het staat met klantentrouw is een goed begin. Het wordt steeds belangrijker om te weten (en dus te meten) wat hieraan bijdraagt. Zijn klanten die abonnee zijn op uw e-mailnieuwsbrief loyaler? Is het voor de loyaliteit beter om één keer per maand een e-mailnieuwsbrief te sturen of elke week? Uiteraard zijn er weinig algemeen geldende formules. Begin met een analyse van de trouwe klanten en kijk wat ze gemeen hebben. Kijk ook naar de manier waarop je nieuwe klanten werft in relatie tot loyaliteit.

# 9. Toekomst van meten en sturen

Wat verandert er op het gebied van meten en sturen in de toekomst? Meten van loyaliteit wordt door de groei van e-commerce eenvoudiger. Customer Lifetime Value is bijvoorbeeld relatief eenvoudig te integreren in online meettools als Google Analytics en (online) CRM-programma's. Een andere ontwikkeling is de opkomst van *marketing automation*. Er zijn steeds minder klassieke marketingcampagnes en meer een-op-eenmarketing. Stel dat jouw klant vorige week een camera kocht op jouw website. Hij heeft toestemming gegeven voor e-mailcommunicatie. Hij ontvangt automatisch een e-mail met een instructievideo op YouTube om zijn camera beter te leren gebruiken. Na een maand bekijkt hij een cameratas op de website. Dat bezoekt triggert een e-mail met die tas plus andere relevante producten. Branding en loyaliteit worden dus niet meer door (handmatige) campagnes gestuurd maar door regels op basis van het gedrag van klanten. Gaat alles vanzelf? Nou, niet echt. Jouw rol is om vast te stellen wat relevant is voor jouw klanten en wat past bij het DNA van het merk en de organisatie. Dat betekent minder tijd besteden aan het inkopen van een algemene bannercampagne. Zo is er meer focus en creativiteit om je te onderscheiden en zo relevant mogelijk te zijn voor je klanten.

### Meer lezen?

Ga naar [EcommerceWiki.org](http://EcommerceWiki.org) om de volledige bluepaper van de expertgroep Branding & Loyalty te downloaden.



GASTVROUW



**Annette Knijnenberg**  
*Marketing Manager*  
Sanoma

VOORZITTER



**Thomas Veltman**  
*CRM & Marketing Specialist*  
Deloitte

Leden expertgroep



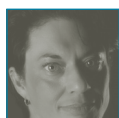
**Jacqueline van der Burg**  
*Marketing Manager*  
Thuiswinkel.org



**Rogier Peters**  
*Senior Marketing Manager*  
Nyenrode University



**Gerard Challa**  
*Directeur*  
Museumwebshops



**Claudia Reesink**  
*Managing Director*  
kapperskorting.com



**Lucy Lenderink**  
*Adviseur Business Development*  
Univé Verzekeringen



**Wouter Gruijters**  
*Marketeer*  
Rabobank



**Bianca Maas**  
*Marketing Strategist*  
VeldhovenGroup



**Bart van der Meiden**  
*Art Director*  
Deloitte



**Tjibbe Renkema**  
*Strategy Director*  
TBWA\NEBOKO



**Arwen Frijhoff**  
*Consultant*  
Deloitte



**Eunice Koekkoek**  
*Woordvoerder / Social Media Manager*  
McDonald's Nederland



**Michiel Delissen**  
*Manager Marketing Retail & e-Commerce Services*  
PostNL



**Sjoerd Addink**  
*Adviseur*  
Deloitte



**Mireille Paalvast**  
*Advisor Customer Solutions*  
Deloitte



**Franklin Heijnen**  
*Creative Director*  
Deloitte



**Nike Moedersheim**  
*Manager Strategie en Business Development*  
Head Office NL