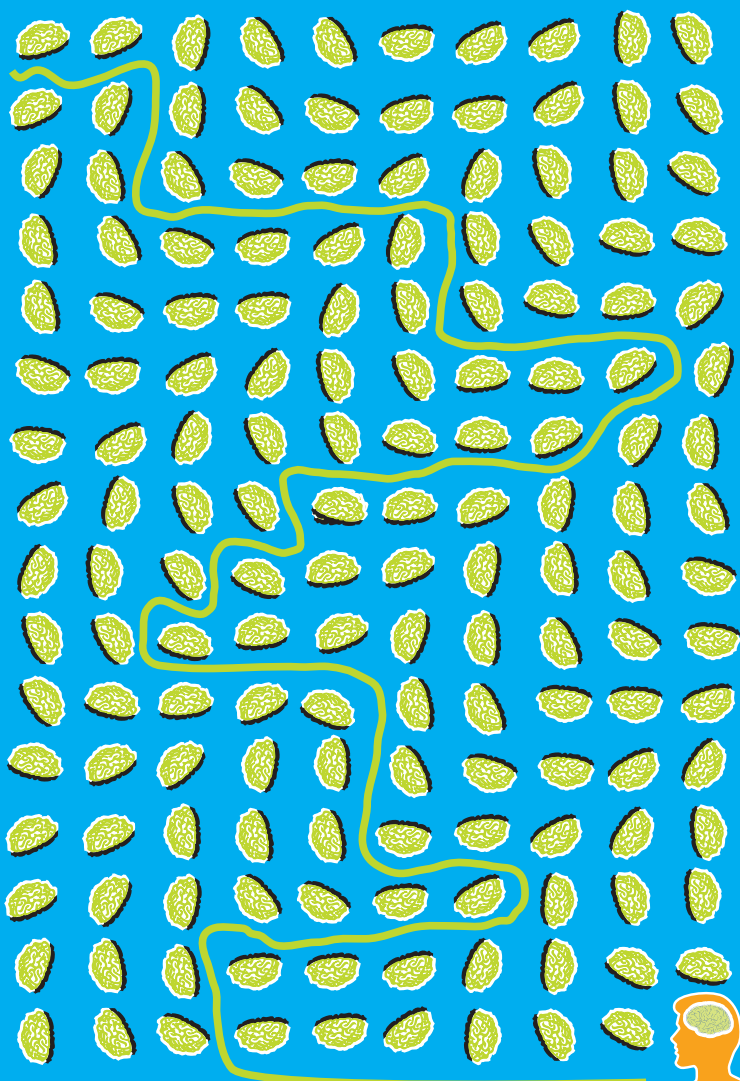


Eric van Arendonk RM,
Adriaan Polderman RM, Karel Smit RM



NEUROMARKETING

Maximale impact met
marketing en communicatie



NEUROMARKETING **MAXIMALE IMPACT** **MET MARKETING** **EN COMMUNICATIE**

Eric van Arendonk
Adriaan Polderman
Karel Smit



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

Tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

© 2013 Eric van Arendonk, Adriaan Polderman en Karel Smit

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Omslagontwerp: Bij Barbara, Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Beeldredactie binnenwerk: Fraaiwerk.nl, Oosthuizen

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 005 0

NUR 801/802

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteurs.

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

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

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

INHOUD

Samenvatting 11

Inleiding 15

- Waarom dit boek over neuromarketing? 15
- De auteurs 15
- Veranderende markten 17
- Verschuiving door neuromarketing 18
- Wat is neuromarketing? 18
- Beter voorspellen 19
- Hype of strategie? 20
- Onderzoeksresultaten toepassen 20
- Breed inzetbaar 21
- Medisch, commercieel of communicatief? 21
- Opzet van dit boek 22

HOOFDSTUK 1 Van neuro-onderzoek naar neuromarketing 25

- Goed in je vak 27
- Breinkennis in de marketing 27
- Positieve emotionele dimensies 29
- Negatieve emotionele dimensies 29
- Personal appeal 30
- Impact 30
- De commerciële toepassing bij Neurensics 32
- De begeerlijke beloning van Effies 33
- Voorspelbare effectiviteit van reclamecampagnes 33
- Emoties meten met storyboards 35
- Ongehoord 36
- De commercial vormgeven 37
- Beloningscentrum 39
- Spiegelneuronen 40
- Hardwires 41
- Toepassing 42

HOOFDSTUK 2 Neurotechnieken 45

- Overzicht technieken 45
- EEG 46
- Eye-tracking 46
- Facial coding 48
- fMRI 48
- Coca-Cola en Pepsi blind proeven 49

HOOFDSTUK 3 Het brein 53

- Enorme verwerkingscapaciteit 53
- Het brein in feiten 53
- Het limbisch systeem 55
- De neocortex 55
- De hersenstam 55
- Wat zit waar? 56
- Het brein is muzikaal. Hoe klinkt je merk? 57
- Breinactiviteiten bij het koopproces 59
- Beloning en pijnschijn 59
- Rekensom 59
- Onbewust actief 60
- Consumenten zijn zich niet bewust van wat zij morgen gaan doen 60
- Wie houden vol? 61
- Spiegelneuronen: 'Cells that read minds' 62
- Sterke troef 62
- Herman den Blijker 63
- Emoties voelen 64

HOOFDSTUK 4 Het onderbewuste 67

- fMRI-scan versus commercials 67
- Gedrag voorspellen 67
- Gemiddelde voorkeur 68
- Accountability 69
- Inspelen op de werking van het brein 70
- Beperkingen traditioneel onderzoek 71
- De macht van het onderbewuste 71
- Het onderbewuste gebruiken 71
- David Ogilvy 72
- Het openen van de 'black box' 73
- Emoties versus rationaliteit 73
- Twee richtingen 74

HOOFDSTUK 5 **Neuromarketing gebruiken bij marktonderzoek** 77

- Risico's reduceren 77
- Gebruik marktonderzoek 77
- U vraagt, wij draaien 77
- Het (on)bewuste 78
- Case PostNL 79
- De opkomst van neuromarketing 80
- Waarde neuro-imaging 81
- Better world 81
- Neuroview 82
- Neuroviews: 'wat werkt hoe' 83
- InnerWorld 84
- Het triggeren van emoties bij nieuwe producten 86
- Het stimulus-response model 86
- Subliminale perceptie 87
- Duurder is lekkerder 87
- Invloed van een merk 88
- De kwebbeldoos 89
- Goede argumenten? 89
- Eerst het proces 90
- Vermogen om te verplaatsen 90
- Verborgen irritaties 91
- Verborgen verlangens 92

HOOFDSTUK 6 **Neuromarketing en ethiek** 95

- Onethisch? 95
- (On)waarneembare beïnvloeding 96
- Rattenstreek 97
- Eerlijke prijzen? 97
- Neurokennis inzetten voor ideeën 98
- Afspraken met proefpersonen 99
- Subliminale boodschappen 99
- Een vrije wil? 101
- De Neuromarketing Science & Business Association 101

HOOFDSTUK 7 **Een sterker merk** 105

- Emoties beslissen 105
- Neuro-imaging 106
- Merkassociaties 106
- Merkwaarde meten 107
- Afwisselende actieweken 107
- Conclusie 111

HOOFDSTUK 8 Veranderende marketingfuncties 113

- Strategisch niveau: de lange termijn 113
- Tactisch niveau: aan het werk 116
- Operationeel niveau, wat gaan we doen? 120
- De zes principes van Cialdini bij Disneyworld 122
- Neuro-onderzoek en winkelgedrag 128
- Reclamebureaus 128
- Neuromarketing-adviesbureaus 129
- Briefing voor externe bureaus 130
- Design 131
- Creativiteit 131
- Opleidingen 132

HOOFDSTUK 9 25 Wetmatigheden 135

- Verliesangst 135
- Schaarste roept begeerte op 135
- Lees dit niet 136
- Verhalen overtuigen 137
- Communiqueer beeldend 137
- Nieuwsgierigheid prikkelt 137
- Bouw associaties 137
- Overtuigen met emoties 138
- Sociale bewijskracht 138
- Je bent niet alleen 139
- Twintigmaal herhalen is een associatie 139
- Het woord 'niet' bestaat niet 139
- Toon gewenst gedrag 140
- Voorkom keuzestress 140
- Uitgestelde pijn voel je minder 140
- Interactie 141
- Beeld voor tekst 141
- Mensen houden van mensen 141
- Negatieve associaties zijn sterk 142
- Simpel 142
- Het ideale (foto)model 143
- Tekst rechts 143
- Nieuw is niet altijd goed 143
- Muziek 143
- Rituelen 143
- MyMagic+ armband 144

HOOFDSTUK 10 Het MRI onderzoek 149

Verwachtingen 149

Wat onderzoeken? 149

Respondenten 151

Looptijd 152

Kosten 152

HOOFDSTUK 11 Hoe verder? 155

Toekomst 155

Nawoord 155

Wetenschappelijk of commercieel? 155

Gedragpsycholoog 156

Big Data 156

Social media 156

Hoe onze coauteur Walter Limpens de toekomst ziet 157

Markt voor neuro-onderzoek 158

BIJLAGE 1 Oude slogans en hun merk 159**BIJLAGE 2 Woordassociaties 161****BIJLAGE 3 NMSBA Code of Ethics 163****Literatuur- en bronnenlijst 167****Met speciale dank aan 172****Over de auteurs 173**



desire



SAMENVATTING

Neuromarketing vloeit voort uit de kennis die vergaard wordt bij neuro-onderzoek. Hierbij wordt gekeken wat er in het brein gebeurt tijdens het horen van merken, zien van commercials en al wat meer tot marketing of marketingcommunicatie gerekend kan worden. We zien activiteit van emotiegebieden die ons meer inzicht geven in de effectiviteit van onze inspanningen. We zien hoe waardevol de breinconnecties tussen twee afzonderlijke eenheden zijn, de zogenaamde *hardwires*. Bij het zien van een Teddybeer maken we bijvoorbeeld automatisch de koppeling met Robijn. Maar ook het effect van het na-apen, de spiegelneuronen, voorbeeldgedrag doet volgen. Doet de een zijn jasje uit in een warme kamer, spoedig volgen er meer. Zien drinken maakt dorstig.

Inmiddels zijn er dertien emotiegebieden bekend, dit zijn zowel positieve als negatieve emoties. De kunst van de marketeer is om de positieve te activeren en de negatieve af te zwakken. De nadruk van neuromarketing ligt vooral op het bouwen van merken en marketingcommunicatie. De effectiviteit van creativiteit wordt werkelijk meetbaar, gedragspsychologen zullen in de toekomst een belangrijkere rol gaan spelen binnen het marketingvak. Niet iedere marketeer zal morgen met deze materie aan de slag gaan. Maar hij zal moeten weten dat neuromarketing een wezenlijk onderdeel van zijn vak gaat worden.

Waar het over gaat

Neuro-onderzoek is een van de belangrijkste ontwikkelingen voor de moderne marketeer. De impact op het vak marketing zal groot zijn. Weinigen beseffen het nog, maar het is een nieuwe wetenschap waarmee optimale marketing bedreven kan worden. Hierdoor zal de ware marketeer zich onderscheiden. Merken bouwen en effectieve interactie met de consument krijgen een wetenschappelijke basis. Neuro-onderzoek geeft de marketeer de mogelijkheid om met name door MRI-techniek rechtstreeks in het consumentenbrein te kijken. Er ontstaan nieuwe inzichten hoe het brein van de consument werkt en welke stimuli het meest effectief zijn. Traditioneel marktonderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief, wordt aangevuld met interessante vernieuwende methodieken. Met fMRI-scans is het mogelijk

om nauwkeurig aan te geven hoe consumenten zullen reageren. Voor iedere marketeer is het brein *the place to be*.

Dit boek beschrijft alles over emoties en drijfveren in het consumentenbrein, hoe er naar het brein gekeken moet worden en met welke stimuli het brein het best te activeren is. Met het doel marketingstrategen deze kennis en inzichten te verschaffen en antwoord te geven op de vraag hoe zij neuromarketing effectief kunnen toepassen.

Taak marketeers

De taak van marketing (en communicatie) is om via het prikkelen van emoties allereerst aandacht te krijgen en vervolgens een positieve indruk in het menselijke geheugen tot stand te brengen. Deze geheugenfunctie kan later leiden tot een (herhalings)aankoop of aanbeveling. Marketeers hebben de taak om behoeften, verlangens en begeerten van mensen te beantwoorden en hen als consument een tevreden en blij gevoel te geven.

Een intensief merkbeleid wordt in toenemende mate als oplossing gezien. Het merk is namelijk een verzameling waarden van menselijke aard en is de totale indruk die in het brein van consumenten is gevormd met alle daaraan verbonden associaties. Merken zijn dus associatienetwerken in het brein van een individu. Een merk is daarmee een 'psychologisch product': het product in de hoofden van consumenten, waaraan onmiddellijk allerlei waarden en beloningen verbonden worden. Door bevestiging en versteviging van deze associaties worden merkonderscheid en -voorkeur versterkt en in het brein vastgezet. Alle activiteiten rondom een merk – reclame, verpakking en promoties – moeten helpen het merk (dus gevoel en emotie) te versterken en zeker niet beschadigen of verzwakken.

Verbinding

Vandaag de dag hebben we zoveel keuze dat het draait om meer dan producteigenschappen alleen. Om loyaliteit te bouwen is een verbinding op emotioneel niveau met de doelgroep nodig. Sprekende voorbeelden zijn de producten van Roosvicee en Zwitsal, die er in zijn geslaagd hun merk te positioneren door te kapitaliseren op kinderliefde van jonge moeders. Ook sterke merken als Coca-Cola en Lego zijn door een consistente onderstreping van hun waarden, respectievelijk plezier en gezelligheid, opgeschoven naar een veel bredere positionering die gebaseerd is op imago. Hierdoor zijn deze waarden (associaties, emoties) een vast onvervreemdbaar deel gaan uitmaken van hun merk. Het merk Philips daarentegen is gepositioneerd op producten en veel minder op emoties, waardoor het niet eenvoudig is om

een toppositie in de geest van de consument op te bouwen. Ook bij banken komen we een vergelijkbaar fenomeen tegen.

In het brein

Hoe zorg je ervoor dat je merk, dienst en communicatie niet alleen je prospects en klanten bereikt, maar hen ook jouw richting uit bewegen? Wat maakt dat je merk beklijft in de door informatieprikkels overspoelde brein van je doelgroep? Neuro-onderzoek brengt gelukkig steeds meer aan het licht hoe ons brein werkt. Hoe het menselijk brein in relatie tot besluitvorming functioneert en reageert, bijvoorbeeld. Daarnaast hoe communicatie en merken daarop effectief kunnen inspelen. Steeds meer middelen, van reclame tot logo's, verpakkingen, design, pr en promoties en zelfs social media worden ingezet om een merk in de gewenste richting te ontwikkelen. Neuro-onderzoek maakt het mogelijk marketingstimuli te beoordelen op hun vermogen tot het aanzetten tot kopen. Bij neuromarketing kijken we in het brein van de consument. We komen er achter hoe het menselijk brein reageert in relatie tot besluitvorming. Maar ook hoe communicatie en merken daarop effectief kunnen inspelen.

Marketing van betekenis

Neuromarketing kan de effectiviteit van marketingmiddelen vergroten en zorgt daardoor voor meer samenhang in de marketingstrategie. We leven in een tijdperk van waardemarketing – door Kottler de *marketing van betekenis* genoemd. Merken moeten verankerd worden in het waardestelsel van de doelgroep. Een merk werkt immers bij de consument als een label waaraan een aantal indrukken en associaties verbonden is. De lading van een merk (de totale indruk en associatiestructuur) is het resultaat van alle mogelijke ervaringen en opgedane kennis waarop een consument een aankoopbeslissing maakt. Voldoet dit merk beter aan de fysieke en mentale wensen en behoeften, dan zal een keuze, aankoop of aanbeveling voor de hand liggen. Daarom is het voor organisaties zo belangrijk om de totale indruk en de daarbij behorende associaties zoveel mogelijk te sturen in al haar facetten. Daarvoor bestaat een groot aantal middelen: idee of visie op behoefte, positionering, propositie, (merk)belofte en beleving. Neuro-onderzoek wijst uit hoe marketeers deze beter dan hun concurrenten kunnen inzetten.

lust



lust





INLEIDING

Waarom dit boek over neuromarketing?

Als 95 procent van de beslissingen die wij nemen genomen wordt door het onderbewustzijn, dan houdt dat in dat slechts 5 procent van de beslissingen bewust genomen wordt. Marketeers zijn met name met dit deze laatste vijf procent bezig. Eigenlijk stelt die vijf procent niet zoveel voor. Daarom zou iedere marketeer moeten weten wat er in dat onderbewustzijn omgaat. Medio 2011 stak een aantal Register Marketeers de koppen bijeen rond de vraag: Wat is neuromarketing eigenlijk en wat voor invloed krijgt het op ons vakgebied marketing? Zij besloten een task force in te stellen met als doel om het begrip *neuromarketing* te duiden. Geen onderzoek, maar meer om de feiten boven tafel te krijgen wat neuromarketing is en deze kennis toegankelijk te maken voor Marketing- en ondernemend Nederland. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in dit boek: *Neuromarketing – maximale impact met marketing en communicatie*. Lees het aandachtig. Opmerkingen, vragen of commentaar zijn welkom: reactie@neuromarketing.nu. Schroom niet.

Dit boek geeft inzicht in de stand van zaken rond neuromarketing en de actuele toepassing ervan. Enerzijds wordt toegelicht wat de huidige status is (2013) en anderzijds geven de auteurs en coauteurs aan welke dynamiek in dit fenomeen zit en hoe eigentijdse marketeers dit kunnen toevoegen aan hun expertise én wat voor resultaten zij kunnen verwachten.

De auteurs

De drie auteurs zijn Register Marketeers. Register Marketeers laten zich gemakkelijk vergelijken met de bekende kwalificatie van Register Accountants. Zij controleren de cijfers en de feiten over wat er bij een onderneming in het verleden is gebeurd. Zij kijken als het ware in de achteruitkijkspiegel. Register Marketeers daarentegen kijken vooruit. Zij willen zien en kunnen interpreteren wat er staat te gebeuren en welke effecten dat heeft op commerciële resultaten van ondernemingen en uiteraard ook op het marketingvak. Register Marketeers zijn actieve marketeers die werkzaam zijn op strategisch niveau. Zij hebben de hoogst mogelijke opleiding in marketing voltooid, minimaal Nima C aangevuld met minimaal 15 jaar marketingervaring op strategisch niveau in een eindverantwoordelijke functie. Daarnaast hebben zij zich naar elkaar verplicht om het vak verder uit te dragen en gezamenlijk een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling het vakgebied.

De titel RM wordt toegekend op basis van Persoons Certificering en iedere vijf jaar verlengd als de marketeer, zoals in vele vakgebieden, voldoende aan bijscholing heeft gedaan en herkenbare bijdragen heeft geleverd aan de verdere professionalisering van het marketingvak. Binnen het College van Register Marketeers zijn er onder andere daarom op specifieke problematiek afgestemde task forces. Een onderwerp wordt dan uitvoerig bestudeerd door middel van literatuuronderzoek. Gevolgd door interviews met experts en wetenschappers binnen een specifieke business of deelgebied. Inhoudelijke discussies maken de onderwerpen scherper. De leden van een task force presenteren vervolgens de resultaten aan een veertigtal collega-Register Marketeers. Opmerkingen, meestal kritisch, worden meegenomen en verwerkt. De laatste toets is om het geheel aan wetenschappers te presenteren. Hun waardevolle op- en aanmerkingen en de resultaten van hun inbreng worden verwerkt in een boek. Voor neuromarketing is dat dit boek. Het doel van dit boek is dan ook om neuro-onderzoek te duiden voor het marketingvak en alle ondernemers die innovatief zijn in hun marktwerking. Drie Register Marketeers hebben zich aan het schrijven gezet. Drie strategen met bewezen status; Eric van Arendonk MBA RM, Adriaan Polderman RM en Karel Smit RM hebben een brede ervaring in diverse branches op strategisch niveau. Een uitgebreidere bibliografie, staat achter in het boek.

Er hebben twee coauteurs concrete en gewaardeerde bijdragen geleverd aan dit boek. Drs. Walter Limpens en Tilly van Arendonk. Ook van hen staat een uitgebreidere biografie achter in het boek.

Walter Limpens' bijdrage komt in een aantal hoofdstukken terug. Hij beschrijft vooral de werking van het brein, wat een MRI-scanner allemaal signaleert en welke voor marketing relevante interpretaties mogelijk zijn. Tevens definieert hij de emoties die in het brein herkenbaar zijn en door een veelheid aan stimuli worden geactiveerd. Ook beschrijft hij een aantal cases, waaronder Pespi versus Coca-Cola, en een bijzonder onderzoek van professor Berns dat de voorspellende kracht van MRI illustreert. In hoofdstuk 1 licht hij met name de inzichten van Neurensics, het Amsterdamse MRI-onderzoeksbureau, toe. Zie vooral ook de case over de Effies en de rapportagemethodiek 3D-Brain Rating die Walter beschreven heeft.

Tilly van Arendonk beschrijft de laatste ontwikkelingen bij Disney World en legt daarbij verbanden tussen de activiteiten van Disney en de werking van emoties in ons brein. Tilly toont hiermee aan dat Disney neuromarketing-methodieken concreet toepast. En met succes!

Veranderende markten

De kern van ondernemingsstrategie wordt gevormd door de mate van (re)actie op 'veranderende omstandigheden'. Strategie is er op gericht om optimaal te anticiperen op veranderende omstandigheden. Met name die veranderingen die een effect zullen hebben op de markten waarop de organisatie actief is. Maar ook het effect op de zogenaamde aanpalende markten die eventueel op de eigen markt actief kunnen worden, is belangrijk. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van internet en dan als voorbeeld de mogelijkheid om muziek te kunnen downloaden. In het begin had nog niemand door dat deze ontwikkeling grote effecten zou hebben op de verkoop van cd's in retail. Free Record Shop, ooit innovatief en een snel groeiende retailketen. Inmiddels failliet. Men had daar de gevolgen van deze ontwikkeling te laat in de gaten en wist de koers niet tijdig te verleggen. Je kunt 'de ontwikkeling' nooit de schuld geven. Wel kan je de schuld krijgen als je de ontwikkeling niet ziet, niet volgt of er niet op anticipeert. Zou dat voor neuro-marketing ook gelden? Dus! Let op, lees dit boek aandachtig en doe er wat mee!

Zie ook hoe retail worstelt met de dalende economie. De financiële dienstverleners zijn het vertrouwen van hun klanten kwijt geraakt. De kleding- en schoenenbranche staan onder druk. Selexyz en De Slegte doen krampachtig overlevingspogingen. Reisbureaus kunnen hun winkeltjes wel sluiten. Albert Heijn wordt een soort 'Kailapunt' voor Bol.com. Retail zal zich opnieuw moeten uitvinden om zijn plaats in de markt te behouden. Een retailer die er mee stopt omdat hij de concurrentie van internetverkoop niet aankan, drukt zich verkeerd uit. Hij moet stoppen omdat hij niet in staat is geweest gebruik te maken van, of in te spelen op de veranderende omstandigheden. Waaronder de opkomst van internet en fundamentele veranderingen in koopgedrag. Althans, zeker veranderingen in oriëntatiegedrag. Het is interessant om te zien dat beslissen in de winkel is verschoven naar beslissen 'thuis op de bank'. Hierdoor ontstaat er een nieuwe gezins-DMU. DMU staat hierbij voor Decision Making Unit; de groep van personen die gezamenlijk tot een besluit komt, of de besluitvorming wezenlijk beïnvloedt, in dit geval dus het gezin. Meestal spreekt men niet zoveel over een 'Gezins-DMU'. Toch heeft deze zich wel degelijk ontwikkeld. Bij een privé-aankoop denken we meestal dat dat een persoonlijke, individuele beslissing is. Niets is minder waar. Bij B2B is de DMU een team collega's die gezamenlijk een aankoopbeslissing nemen en hen die als beïnvloeders bij aankoopbeslissingen betrokken zijn. Dat is bij privé beslissingen niet anders.

Verschuiving door neuromarketing

In hoeverre is de marketeer zich van de impact van dergelijke fundamentele verschuivingen bewust? Hoe anticipeert of reageert hij hier op? Uiteindelijk hebben maatschappelijke veranderingen continu effect op de organisatie waar we werkzaam zijn. Van marketeers wordt verwacht dat ze op tijd aangeven wat er staat te gebeuren zodat de organisatie hierop kan anticiperen. Tenslotte is het niet de sterkste die in de markt zal overleven maar degene die zich het best aanpast aan de veranderende omstandigheden. Wellicht is de sterkste organisatie dus wel die met de grootste flexibiliteit. En met medewerkers die begrijpen dat een onderneming is als de bemanning van een zeilschip die duidelijk weet welke koers gevaren moet worden en op de juiste manier laveert, afhankelijk van de richting van de wind. Om hier nog een schepje bovenop te doen: degene die het eerst inspeelt op de komende veranderende omstandigheden heeft de grootste kans op het creëren van een concurrentievoordeel en de consument voor zich te winnen.

Dit is een van de belangrijkste essenties van het marketingvak. Het is Darwin vertaald naar het marketingvak. Neuro-onderzoek en neuromarketing zijn hier voorbeelden van. Hoewel: komende verandering? Het is al jaren in ontwikkeling en het wordt al vaker ingezet dan menigene vermoedt. In dit boek worden daarom diverse onderzoeksmethodieken toegelicht die de auteurs onder de noemer 'neuromarketing' samenvatten. Hierbij wordt uitvoerig stil gestaan bij de allerlaatste ontwikkelingen op dit gebied, namelijk onderzoek met gebruikmaking van een MRI-scanner. fMRI-onderzoek krijgt daarom in dit boek veel nadruk. Hiervoor is een aantal redenen. De wetenschappelijke kaders waarbinnen fMRI-onderzoek plaatsvindt, vormen een nieuwe basis en geven nieuwe dimensies aan marktonderzoek en dus aan het marketingvak. Immers niet in de laatste plaats zal fMRI-onderzoek leiden tot een andere manier van denken bij ondernemers en marketeers. Zo ook bij Raden van Bestuur en hun Commissarissen. Bestaande inzichten zullen vervagen. Iedereen die in welke (marketing)functie dan ook, verantwoordelijk of betrokken is bij duurzame marktwerking zal met behulp van neuro-onderzoek een nieuwe kijk op de wereld kunnen maar vooral ook moeten ontwikkelen. Na dit boek kun je niet meer zeggen dat je het niet wist!

Wat is neuromarketing?

Neuromarketing is eigenlijk niet meer en niet minder dan marketing bedrijven op basis van neuro-onderzoek. Het is een aanvullende kwalitatieve en kwantitatieve marktonderzoeksmethode gericht op (het kunnen voorspellen van) consumentengedrag. Het levert onderzoeksresultaten op

die ten opzichte van de bestaande methodes inzicht geven in onderbewuste emoties en motivaties van de consument. Bijvoorbeeld: in een traditioneel vraaggesprek geeft Tom aan dat hij een bepaald product voor een bepaalde prijs zal gaan kopen. Dat is dan een weergave van een bewust afwegingsproces van Tom. Neuro-onderzoek bij Tom maakt echter inzichtelijk dat zijn onderbewuste het er niet mee eens is. We zien namelijk dat in zijn brein het zogenaamde pijngebied wordt geactiveerd, bijvoorbeeld door de prijs van het artikel dat hij wilde gaan kopen. Dit uit Tom niet omdat hij nog niet daadwerkelijk tot aankoop overgaat en dus ook nog niet hoeft te betalen. Pas als dat moment van betalen dichterbij komt, wordt het sterker en dat kan hem anders doen besluiten. Als het op kopen aankomt, zal het onderbewuste het winnen van het bewuste en daardoor koopt Tom het product niet. Terwijl hij wel zei dat hij dat zou gaan doen. Neurowetenschappers betogen daarom dat ‘mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen’. Als dit waar is, dan heb je niet zoveel aan een vragenlijstje. Neuro-onderzoek schakelt afhankelijk van de methodiek geheel of gedeeltelijk de ruis uit. Onder andere van het verschijnsel van sociaal wenselijk gedrag. In traditioneel onderzoek zeggen consumenten bij voorbeeld dat ze zeker biologisch gaan kopen. In de praktijk zien we ander gedrag. Het gebruik van een MRI-scanner kan de voorspelling veel nauwkeuriger maken. De hersenscan geeft aan wat de consument straks werkelijk gaat doen door te tonen welke hersengebieden actief worden. Maar neuro-onderzoek heeft ook zijn beperkingen; de invloeden tijdens het koopproces zijn namelijk niet altijd meegenomen. Zo zijn er tijdens het koopproces veel meer prikkels die in het brein van de koper worden geactiveerd zoals het concurrerende merk dat er naast staat, of een verkoper die advies geeft.

Beter voorspellen

Het effect van neuro-onderzoek is voor het marketingvak herkenbaar op verschillende niveaus:

- Het gedrag van consumenten is beter te voorspellen.
- Het maakt inzichtelijk welke associaties het brein gemaakt heeft en welke emotionele dimensies in de scan zichtbaar zijn geworden. Dit geldt voor zowel positieve als negatieve emoties. Op strategisch niveau is neuro-onderzoek een aanvulling op traditioneel marktonderzoek. Bij voorbeeld wanneer de merkpropositie vastgesteld, versterkt of vernieuwd moet worden.
- Het maakt inzichtelijk welk associatienetwerk een merk in het brein heeft gecreëerd. Belangrijk bij het verder uitbouwen van het merk of het creëren van nieuwe merken! Voor brand-, product- en communicatiemanagers is deze nieuwe methodiek een belangrijke aanvulling voor inhoud en vorm van marketingcommunicatie.

- Het onderbewuste van de consument wordt inzichtelijk en dit geeft de mogelijkheid om de effectiviteit van uitingen en content aanzienlijk te vergroten.
- Het is een bij uitstek geschikte methodiek voor productontwikkeling en productverbetering.

Neuro-onderzoek laat zien op welke aspecten producten verbeterd kunnen worden. Dat geldt niet alleen voor het product zelf (kleur, smaak), maar ook voor verpakking, naamgeving en bijvoorbeeld pricing.

Hype of strategie?

Is neuromarketing een trendy hype of moeten we het zien als onderdeel van strategie? Goede vraag. Aangezien het er in eerste instantie uit zou kunnen zien als een hype. Neuromarketing heeft wellicht de kenmerken van een hype. Immers, iedereen duikt erop en bijna wekelijks verschijnt wel ergens een publicatie over neuromarketing. De plotselinge neurodeskundigheid slaat op veel plaatsen toe. Ook de eerste neuromarketingadviesbureaus melden zich. Helaas zijn ze niet allemaal van dezelfde kwaliteit, ook hier duiken de zogenaamde gelukszoekers op. Houd er rekening mee dat het interpreteren van de uitslagen van een MRI-scan door wetenschappers moet gebeuren, dat kan niet door de eerste de beste doorgestudeerde marketeer.

Maar naar ons oordeel is neuromarketing zeker geen hype. Het is wetenschap en geen vrije interpretatie van gegevens. Het is daarom geen hype die weer overgaat, maar een onderzoeksmethodiek die een onderdeel vormt van een eigentijdse en goed gefundeerde marketing-, merk- of communicatiestrategie. De eerste inzichten op het gebied van consumentengedrag worden langzaamaan algemeen bekend. Neuro-onderzoek heeft bijvoorbeeld uitgewezen dat gegil in een commercial angst oproept in het onderbewustzijn. (Zalando/Gamma, doe er je voordeel mee.) Met dit inzicht kan het communicatievak in zijn algemeenheid haar voordeel doen. Commercials met gegil hoeven nu niet meer onder de scan, het is bij de experts inmiddels wel bekend wat het resultaat zal zijn, namelijk dat er angst wordt opgeroepen. Het is de vraag of je als adverteerder 'angst' aan je merk wilt koppelen. Aangezien neuromarketingmethoden fundamenteel bijdragen aan het inzichtelijk maken van merksympathie en merkantipathie en dus van consumentengedrag, is neuromarketing een nieuwe methodiek op het gebied van marktonderzoek en marketingstrategie.

Onderzoeksresultaten toepassen

Geleidelijk komen de eerste resultaten van neuro-onderzoek naar buiten. Vele praktische toepassingen staan beschreven in het boek *De koopknop*.

In dit boek beschrijft Martin de Munnik vele cases die hij in opdracht van grote en kleine opdrachtgevers heeft uitgevoerd in samenwerking met Prof. dr. Victor Lamme, hoogleraar Cognitieve Neurowetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Er is al een aantal grote merken die gebruikmaken van deze methodiek. Om er een paar te noemen: Heineken, Arke, Sanoma Media, Renault, Rabobank, DNB, De Hypotheker, Zwitserleven en vele anderen. Niet iedere opdrachtgever zal publicaties van de door hem gefinancierde resultaten op prijs stellen. Deze unieke inzichten en nieuwe kennis kunnen immers een voorsprong betekenen op de concurrentie. Maar er zijn gelukkig meerdere wetenschappers en auteurs die hun bevindingen gepubliceerd hebben. Zoals Ale Smidts, Lone Frank, Ap Dijksterhuis, Dick Swaab, Victor Lamme, Mark Mieras, Frans de Waal, Martin de Munnik, Paul Postma... om maar enkele te noemen.

Breed inzetbaar

Neuro-onderzoek is een marketingonderwerp omdat het inzichtelijk maakt wat de werkelijke en diepere behoeften en emotionele drijfveren van de beslisser van een aankoop zijn. Het woord consument wordt hier opzettelijk niet gebruikt omdat neuro-onderzoek ook inzetbaar is voor B2B-toepassingen. Natuurlijk is hier het besluitvormingsproces ingewikkelder, maar een aankoopbeslissing wordt hier uiteindelijk ook door mensen genomen. Consumenten hebben nu eenmaal ingewikkelde besluitvormingsprocessen. Neem de rol van kinderen, partners of sociale wenselijkheid in deze processen. Het gaat om mensen, gebruikers, beïnvloeders en niet uitsluitend consumenten in de zin van eindconsumenten. De concrete behoeften in kaart brengen vormt een van de basisopdrachten aan iedere marketeer. Het uitgangspunt is om het product, de dienst of het merk dat is afgestemd op deze werkelijke behoeften, op een zo effectief mogelijke wijze aan te bieden aan de juiste doelgroep. Neuro-onderzoek toegepast op marketing is daarom een marketingonderwerp pur sang.

Medisch, commercieel of communicatief?

MRI-scanners, hersenactiviteiten, hersenfalen... neuro-onderzoek komt uit de medische hoek, daarover bestaat geen twijfel. Maar waar neuromarketing zich ontwikkelt en wordt ingezet, daar verliest het de medische context. Het geeft een kijkje in de hersenprocessen. Waar worden we blij van (de behoefte) en waarvan voelen we de pijn (wat vinden wij niet leuk, onder andere de prijs). Ja, het is een commerciële toepassing van neurowetenschap. Er wordt geld mee verdiend en er worden ook onnodige uitgaven mee voorkomen. Uiteindelijk is de focus om beter te presteren dan de concurrentie (concurrentievoordeel) en tevreden en trouwe klanten te creëren. Je zou er de modieuze en ongrijpbare Net Promotor Score (NPS) mee kunnen voor-

spellen. Hierdoor zouden we kunnen begrijpen en vooral kunnen berekenen wat de netto opbrengst van NPS eigenlijk is. Vooralsnog hebben we immers nog geen berekeningen gezien van wat NPS als individuele bijdrage oplevert. Hoeveel (euro) levert de NPS van Hema op en wat is dat bij V&D? Trouwe klanten creëren is niets nieuws, dat doet marketing al zolang het bestaat, daar heeft neuro-onderzoek niets aan veranderd. Communicatief is het zeker, maar dan wel in de context dat het de communicatie effectiever maakt. Neuro-onderzoek maakt het mogelijk om aanzienlijk effectiever te handelen. Waar wordt de klant blij van en waar zitten de pijnpunten? Het hoeft natuurlijk geen betoog dat het uiteindelijk wel gaat om de commerciële prestatie, die moet in lijn zijn, of nog beter er boven, met hetgeen de aanbieder belooft.

Opzet van dit boek

Natuurlijk is ook dit boek traditioneel van voor naar achter te lezen. De opbouw is zo gekozen dat je na een kennismaking met de neurowetenschap meegenomen wordt naar het brein. Hoe steekt dat in elkaar? Daarna wordt de weg ingeslagen van marketing en de relaties die marketing en het brein hebben. We gaan uiteraard in op de onderzoeksmethoden. Maar ook de ethiek van dit fenomeen komt aan de orde. Hoe ver kun je gaan met beïnvloeding, door sommigen ook wel manipulatie genoemd? Voor de meer praktische lezer is hoofdstuk 9 smullen, hierin wordt heel praktisch uiteengezet wat welke marketeer met neuromarketing kan doen. Wat hij/zij moet weten en wat direct toe te passen is. Dit geldt voor de hoogste strateeg in marketingrang tot aan het tactisch en operationele niveau. Voor de marketeers is het hoofdstuk over merken en marketingcommunicatie zeker ook aan te raden. Het boek wordt afgesloten met de zogenoemde dynamiek die nog in neuromarketing verscholen zit. Al met al staan we pas aan het begin van een ontwikkeling die het marketingvak fundamenteel kan veranderen!



expectation

HOOFDSTUK 1

VAN NEURO-ONDERZOEK NAAR NEUROMARKETING

Is neuromarketing een nieuw woord en valt dit in het rijtje van citymarketing, zorgmarketing, seniorenmarketing en dergelijke? Deze samengestelde woorden verwoorden eigenlijk datgene waarop marketing wordt toegepast. Bij citymarketing wordt bedoeld dat er marketing wordt bedreven voor steden. Zo ook bij zorgmarketing, seniorenmarketing en alle andere samengestelde marketingwoorden. Bij neuromarketing is dit anders. Neuro is hierbij niet het onderwerp waar marketing op wordt bedreven maar de methodiek die ingezet wordt om marketing te bedrijven.

Letterlijk vertaald staat neuro voor hersenen. Ook wel 'het brein' genoemd. Bij neuromarketing maken we gebruik van wat er zich in het brein afspeelt en hoe we dat kunnen gebruiken om kwalitatieve marketing mogelijk te maken. Onder 'goede marketing' verstaan we die methodieken die de werkelijke behoeften van de doelgroep in kaart brengen en hierop de best aansluitende producten/diensten bereikbaar maken. En die vervolgens op het juiste moment en met de juiste waarde aanbieden. In dit boek wordt met name uitgegaan van de definitie van neuromarketing zoals die door Professor dr. ir. Ale Smidts verwoord is:

Neuromarketing is het vakgebied waarbij medische technieken en inzichten uit de neurowetenschap worden toegepast op het terrein van marketing.

Het doel van neurowetenschap is inzicht te krijgen in hoe ons brein het mogelijk maakt om:

- 1 de wereld om ons heen waar te nemen;
- 2 de herinneringen daaraan uit ons geheugen op te roepen;
- 3 te handelen naar die waarneming of herinnering.

Vertaald naar marketingdoelen vragen marketeers zich dan af:

- 1 Hoe wordt ons aanbod en de context waarin dit wordt aangeboden door de afnemers werkelijk waargenomen?
- 2 Wat roept een herinnering op en heeft deze herinnering positieve of negatieve effecten op koopgedrag. Welke zijn dat dan?

- 3 Hoe kunnen we de juiste herinnering activeren en in relatie brengen met gewenst consumentengedrag?

1 Hoe wordt de omgeving (context) door afnemers waargenomen?

Dagelijks bereiken ons miljoenen indrukken en impulsen. Hiervan nemen we slechts een zeer beperkt gedeelte bewust waar. Het grootste gedeelte nemen we onbewust waar. Dit onbewuste wordt zonder dat we ons er dus van bewust zijn, vervolgens wel opgeslagen in ons brein en heeft invloed op onze besluitvorming en daarmee ook op ons gedrag. Neuro-onderzoek maakt inzichtelijk welke onbewuste waarnemingen gedaan worden en welke emoties deze veroorzaken. Deze emoties zijn soms waarneembaar, al weten we dan nog steeds niet waar dat vandaan komt. Als je in een nieuwe omgeving terechtkomt, kan dat een heel prettig maar ook een onbehagelijk gevoel geven. Je weet niet wat er is maar het voelt niet goed of juist wel. Je onbewuste heeft een aantal waarnemingen gedaan die deze gevoelens oproepen. Je bent je niet bewust van die waarneming maar wel van het gevoel. Soms wordt het ook wel *intuïtie* genoemd.

2 Wat roept een herinnering op en heeft deze herinnering positieve of negatieve associaties?

Alle uitingen en ervaringen dragen bij tot herinneringen in het brein. De herinneringen worden per onderwerp gerangschikt en vervolgens aan elkaar gekoppeld. Als je in je kinderjaren een keer bijna verdronken bent dan heeft water waarschijnlijk de emotie 'angst' meegekregen. Kom je water in een andere context tegen dan licht die emotie angst even op. Belangrijk om te beseffen voor onder andere marketingcommunicatie en het bouwen van merken. Bij dit laatste komt nog meer kijken, zoals internal branding. De wetenschap dat alles wordt waargenomen, bewust ofwel onbewust, stelt marketingcommunicatie in een nieuw daglicht. De waarheid zal zegevieren. Fake wordt herkend, is het niet bewust dan wel onbewust. In dat laatste geval zien we de emotie 'onbetrouwbaar' actief worden. Het nasynchroniseren van tv-commercials heeft op dat gebied zijn prijs. Je levert namelijk betrouwbaarheid in. Het is een keuze die de marketeer daarin moet maken. Neuro-onderzoek geeft de marketeer beter inzicht in wat de consequenties van die keuze zijn.

3 Hoe kunnen we de juiste herinnering laden, oproepen en in relatie brengen met gewenst consumentengedrag?

Het tonen van een product of merk roept emoties op. Soms is een vorm, een kleur of zijn enkele tonen muziek al genoeg. Alle waarneembare factoren kunnen een rol spelen, ook bijvoorbeeld geur. De geur van vers gebakken appeltaart roept bij menigeen emoties op. Een bekende tip is dan ook

om appeltaart te bakken als er mogelijke kopers komen voor je huis. De vraag is: wat roept welke herinnering op? Marketeers noemen dat *merk-lading*. Hoe kunnen we herinneringen positiever of meer in de lijn van de gewenste merkklading brengen? Marketeers vertalen dit in productontwikkeling of marketingcommunicatie. Verwar dit niet met slechts aandikken van de propositie. Neuro-onderzoek leert ons dat deze trucjes niet werken, professionele marketeers wisten dit overigens al.

Goed in je vak

Uit neurowetenschap weten we dat we geen bewuste keuzes maken en dat logica een illusie is. Deze wetenschap maakt dat marketeers meer moeten weten van neuro-onderzoek en de implicaties hiervan voor marketing en communicatie. Maar er is nog een belangrijke reden: 95% van onze beslissingen worden geheel onbewust genomen en gestuurd vanuit het geheugen in ons brein. Dit onbewust handelen en waarde en emotie toekennen vindt plaats in het oude brein en het limbisch systeem (het zogenaamde emotionele geheugen). Rationaliseren van vragen is neurologisch een ander proces dan handelen of gedrag. We stelden eerder 'dat mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen'. Dat zei de vermaarde reclameman David Ogilvy in de jaren zestig van de vorige eeuw overigens ook al. Als je heel erg goed bent in je vak dan heb je een MRI-scanner niet nodig, kenmerklijk. Zonde van dit boek eigenlijk...

Zwart-wit gesteld kun je concluderen dat mensen (consumenten dus) maar wat in de ruimte kletsen. Nog zwart-witter kun je stellen dat wanneer mensen niet doen wat ze zeggen en andersom, dat ze dan liegen. Dat is echter niet zo. Het rationaliseren van vragen (weloverwogen antwoord geven) is neurologisch een ander proces dan gedrag en handelen. Antwoord geven doen we vanuit de (neo)cortex. Gedrag (handelen) wordt (vooral) gestuurd vanuit de hypothalamus. Ofwel 'het oude brein'. Emotie en ratio zitten in het brein in verschillende 'systemen'. Daarom heeft vragen stellen geen zin. Hou je van me...? En jij gelooft het? Alleen als je door verliefdheid (een ultieme oerdrift vanuit het oude brein) alle ratio's hebt uitgeschakeld. Kortom, je weet zelf eigenlijk niet wat je gelooft. In de praktijk blijkt dat al te vaak.

Breinkennis in de marketing

Neuro-onderzoek is een opkomend specialisme en levert bruikbare diagnoses voor marketeers. Neuro-onderzoek is inzetbaar bij onder andere:

- Proposities vaststellen
- Campagnes en commercials pre-testen
- Merkwaarden en merkassociaties bepalen
- Product- en merknamen testen

- Het inzichtelijk krijgen van de relatie en de impact van geluid, tekst en beeld
- Verpakkingen testen
- Logo's testen
- Tunes en muziek testen
- Functionaliteiten van producten testen
- Aankoop-, consumptie- en gebruiksmomenten testen
- Concurrentieonderzoek
- Accountability vergroten
- Benchmarks

De toepassing van kennis over het brein op marketing is een waardevolle en betekenisvolle ontwikkeling. De impact is het grootst bij de vertaling van de onderzoeksuitkomsten naar de merkstrategie en de implementatie hiervan in communicatie. Hiernaast is de effectiviteit van marketingcommunicatie beter inzichtelijk te maken.

Dit inzichtelijk maken is in de neurologie ook letterlijk: zichtbaar maken. Een fMRI-scan* maakt namelijk activiteiten in de verschillende delen van het brein zichtbaar. Deze delen lichten op omdat er bij activatie van een stimulus meer bloed naar dit gedeelte van het brein toestroomt. Ook is de snelheid waarmee dit gebeurt van belang. Inmiddels zijn er dertien structuren (netwerken) in het brein ontdekt en benoemd die zowel emoties als een aanduiding geven hoeveel impact de stimulus heeft. Deze zijn onderverdeeld in de volgende vier categorieën:

- 1 Positieve emotionele dimensies
- 2 Negatieve emotionele dimensies
- 3 Personal appeal
- 4 Impact

* Het zal de aandachtige lezer opgevallen zijn dat soms MRI-scanner en soms fMRI-scan wordt gebruikt. Dat komt omdat dit verschillende dingen zijn. Wanneer over MRI-scanner wordt geschreven dan wordt het 'apparaat' bedoeld. Wanneer we over fMRI-scan schrijven, bedoelen we niet het apparaat, maar het onderzoek dat met dit apparaat wordt gedaan. Dat is dus de (hersenscan) fMRI die in de (MRI-)scanner wordt gemaakt.

Ons onderbewustzijn bepaalt voor 95 procent ons gedrag. Nieuwe technieken uit de medische wetenschappen maken het mogelijk om deze processen in het brein zichtbaar te maken. Ineens zien we waarom consumenten doen wat ze doen en hoe merken en marketingcommunicatie bepaalde emoties activeren. Neuromarketing laat zien dat emoties zichtbaar en oproepbaar zijn.

Dit boek biedt *need to know*-informatie voor merkenbouwers en iedereen die zich professioneel bezighoudt met communicatie. Kennis van neuromarketing zal merken sterker maken en communicatie effectiever. Daarnaast is het ook nog eens boeiend om te lezen wat er zich in je hersenpan afspeelt.

De marketeer die niet leert, zorgt niet goed voor 'zijn' merk en de klanten van het merk. We moeten blijven leren over die intrigerende consument. Hoe grillig, onvoorspelbaar en adaptief die ook is! Daarom is het fascinerend om juist te leren hoe ons brein werkt. Het merk laden verdient constante aandacht, voeding en zorg. Dit boek verschaft ons inzichten in de manier waarop merken laden beter kan. Een *must read* voor hen die het versterken van de betekenis, de kracht en de waarde(n) van het merk echt tot hun verantwoordelijkheid maken. En niet alleen vanuit economische motieven, maar ook vanuit de opvatting dat een sterk merk wordt gemaakt en onderhouden door 'rentmeesters' die hun werkelijke uitbetaling in de toekomst behoren te krijgen. *Jacques Kuyf, CEO - FD Mediagroep*

Neuromarketing is een *game changer*. Niet de zoveelste *buzz* en *moneymaker* voor zelf uitgeroepen marketinggoeroes. In dit boek wordt haarfijn en met interessante voorbeelden uitgelegd waarom dat zo is en waarom neuromarketing onze modellen over hoe klanten denken en beslissen letterlijk op hun kop zet. Eric, Karel en Adriaan: schitterend werk met dit volledige en toegankelijke boek!

Marc Van de Perre, managing partner Interface Marketing en auteur van Ken uw Klant: klantwaardemanagement als motor voor uw marketing

Met het toepassen van neurosciencetechnieken krijgen marketing en marktonderzoek onmiskenbaar een nieuwe dimensie die communicatie en productontwikkeling effectiever en doeltreffender kan helpen inzetten. Karel Smit, Adriaan Polderman en Eric van Arendonk zetten met dit boek de ontwikkelingen op een rijtje en geven treffend aan dat de combinatie van de nieuwste neurotechnieken met bewezen onderzoeksmethoden verrassende nieuwe inzichten oplevert die het vak van de marketeer op een hoger plan tillen. Een *must read* voor wie bij wil blijven in een zich snel ontwikkelende wereld!

Drs. Pieter Paul Verheggen, algemeen directeur onderzoeksbureau Motivaction en voorzitter MOA

ISBN 978-94-6220-005-0



9 789462 200050

www.academicsservice.nl

ISBN 978 94 6220 005 0

NUR 801/802

