

Customer Experience Trendrapport 2026.

//

**Van generieke naar branded
klantbeleving in tijden van AI.**

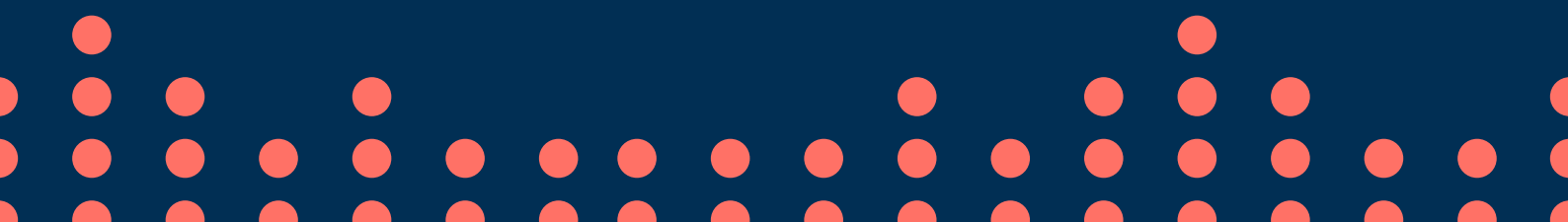
//



BEECKESTIJN
BUSINESS SCHOOL

Inhoudsopgave.

Inleiding	2
Van Customer Experience naar Branded Customer Experience	3
Trend 1 Het merk wordt het ontwerpprincipie van customer journeys	17
Trend 2 Continuous Experience Building wordt de nieuwe merkbouw	19
Trend 3 Contextdesign: CEP & JTBD worden journey-architectuur	22
Trend 4 Time well saved & time well spent (high tech + high touch)	24
Trend 5 Vertrouwen als concurrentievoordeel (in een AI-tijdperk)	27
Trend 6 Employee Experience als BX- en CX-versneller	29
Trend 7 Agent-first journeys: AI-assistenten leiden discovery en keuze	32
Trend 8 Meten wat merkwaarde maakt: van KPI's naar waarde in de journey	34
Over de Auteur	36
Over Beekestijn Business School	37



Inleiding.

Vorige week bedacht ik me dat het tijd was voor nieuwe sportschoenen. Als boomer met af en toe wat knieproblemen die crossfit al niet heel leuk maar wel noodzakelijk vindt, is het tijd om in actie te komen. Normaal zou ik online starten bij asics.com of hier in Zutphen de sportwinkel binnenlopen, maar nu was AI m'n grote raadgever en begon de klantreis hier. Resultaat: binnen 15 minuten een goed advies, de tekstuele bevestiging dat ik goed bezig ben en vijf opties met hun productfoto's. Eén keer klikken en ik zat op de productdetailpagina van de webshop en de Reeboks waren gekocht. Reebok. Een merk dat ik nog nooit eerder kocht, maar dat toch ergens diep vanuit m'n brein een goed gevoel bij me oproep in die 6 seconden die ik deed over de keuze. Het is dat ChatGPT, nu ik dit schrijf, nog geen koop-knop biedt, want anders had ik de website reebok.eu nooit gezien en direct via de AI-agent gekocht.

In diezelfde week bedachten we met ons gezin een zomervakantie naar Albanië. De gehele oriëntatieris verliep niet via TUI, Up Albania, GlobeHopper of By June (de eerste vier zoekresultaten in Google), maar via m'n eigen vakantie-GPT die ik al eerder maakte en ons inmiddels goed kent. Binnen een uur een prachtig reisprogramma op het scherm. Hulp van Skyscanner en Booking erbij om te helpen kiezen, en alles zelf en rechtstreeks geboekt bij de luchtvaartmaatschappij en accommodaties (sorry Booking, dat krijg je als je merksympathie verdwijnt).

Wat betekent dat nu voor merken, in tijden van AI? Kom je buitenspel te staan, nu klantreizen steeds meer via AI verlopen en geijkte marketingkanalen als Google advertisering waar je met blauwe links het bos in werd gestuurd, passé zijn?

In mijn beleving is vooral ook het omgekeerde aan de hand: het bouwen van je merk is belangrijker dan ooit. Een recent onderzoek van McKinsey (State of Marketing Europe, 2026) zet branding op positie één in de ranking van wat Europese marketing executives het meest urgent vinden. Want liever dan als merk aan AI overgeleverd zijn, wil je graag dat de klantreis bij jou begint, in jouw kanalen, jouw winkels en op jouw platforms. Dat vereist meer dan ooit een prominente breinpositie. Anderzijds wil je dat AI-bots en AI-agents jou als bron gebruiken en jouw producten en diensten adviseren. Wat impliceert dat je merk AI-first moet zijn.

Als we kijken door de lens van het CX-vakgebied, dan geldt hier evenzo dat grijze, eenvormige middelmaat ons niet gaat helpen. Want we ontwikkelen allemaal in dezelfde richting, op basis van dezelfde inzichten, uniforme UX-standaards en wat AI van ons vraagt om te doen.

De belangrijkste les is dat het hoog tijd is dat CX-professionals en brand marketeers veel meer van elkaar gaan houden, hun LAT-relatie opzij zetten en gaan samenwonen. Want we hebben exact dezelfde uitdaging: onderscheidend betekenisvol zijn voor onze klanten! Hierover gaat dit trendrapport. We wensen je veel leesplezier. Tenzij je AI vraagt een samenvatting te maken...

Marcel Aalders RM



BX als next level CX: **Van Customer Experience** **naar Branded Customer** **Experience.**

Nu we al een eind op weg zijn met 2026, is wel duidelijk dat in de meeste grotere organisaties customer experience, en hiermee ook de CX-functie, zich tot een volwassen discipline heeft ontwikkeld. De customer journeys zijn in kaart gebracht en worden als sturingsmechanisme ingezet om nog beter in te spelen op de wensen van de klant. Door de silo's van de organisatie heen heeft het bovendien een verbindende functie. Dat is het goede nieuws.

De twee zijden van de CX-medaille

De keerzijde van de medaille is dat in veel organisaties de CX-functie vaak als een soort 'luxegoed' wordt beschouwd. 'De Afdeling Leuke Dingen Doen', zeggen we weleens semi-grappig. Voor de collega's van brand marketing geldt vaak hetzelfde, in tijden waarin korte-termijnresultaten en performance-marketing het merendeel van het budget wegkopen. "Investeren in het merk, dat doen we wel in betere tijden weer" is nogal eens de mededeling.

Reorganisaties zijn nu aan de orde van de dag om de overheadkosten in lijn te brengen met de onder druk staande omzetten om wendbaarder te worden. Of het nu bij banken, telecom of energiebedrijven of retailers is, het zijn vaak de CX-budgetten die snel aan de beurt zijn om wegbezuinigd te worden. Dat is natuurlijk jammer en staat haaks op de waarde ervan. Maar als we onszelf eerlijk in de spiegel aankijken, dan hebben we het vaak ook zelf laten liggen. Veel CX'ers spreken te weinig de taal van hun CEO en CFO en beschouwen de ROI van CX als te vanzelfsprekend of logisch. Veel explicieter moet de bijdrage zijn aan bijvoorbeeld klanten- en winstgroei, loyaliteit, marges, churn, customer lifetime value en klantwaardering, al lukt die NPS-koppeling vaak nog wel.

Een tweede reden om kritisch te kijken naar CX is dat, mede door de genoemde grotere volwassenheid, in veel markten klantbeleving een 'sea of sameness' is geworden. Processen zijn gestroomlijnd, wachttijden verkort, interfaces versimpeld. En precies daardoor begint er iets opvallends te gebeuren: de klantbeleving wordt generiek. De meeste organisaties voldoen inmiddels aan dezelfde hygiënefactoren, met als gevolg dat veel experiences onderling uitwisselbaar aanvoelen. Het risico is dat merken onbedoeld inwisselbaar worden; de CX van merk X had net zo goed van merk Y kunnen zijn.

AI zal deze grijze gelijkheid nog verder versterken

Steeds meer beseffen we hoe groot de impact van AI op ons leven gaat zijn. Of het nu door Alexander Klöpping komt die bij Jinek zijn eigen verwondering deelt over weer een nieuwe tool of het je eigen verbazing is als je merkt hoe goed AI je dagelijks kan helpen in je werk of je de ideale zomervakantieroute voorschotelt.

In zo'n context is één reflex logisch voor commercieel managers, (brand) marketeers en UX'ers: "zorg dat AI je snapt, anders besta je niet." Organisaties stellen zich de vraag: hoe word je AI-ready? AI-agents en systemen lezen immers je merk, vatten je proposities samen en beïnvloeden keuzes. Daarom ontstaat naast UX ook het vakgebied AX (Agent Experience): hoe goed systemen je begrijpen. Dit vraagt structurele helderheid: definities, bewijs, consistente proposities, FAQ's, productsheets en een "code of voice": de woorden en claims die machines consequent moeten meenemen.

Dat verdient dus alle aandacht. Maar het is niet het hele verhaal. De verleiding is groot om te denken: "AI neemt search over, dus ik moet vooral optimaliseren voor AI." Dat leidt snel tot een wapenwedloop op gestructureerde content en autoriteit; noodzakelijk, maar zelden onderscheidend.

Er is een tweede, minstens zo krachtige strategie: zorgen dat de klantreis bij jou begint, omdat een sterke merkvoorkeur al vóór de zoekvraag bestaat. En precies dat stelt hogere eisen aan je positionering en merkstrategie dan AI-ready worden en gaat over waar het echte onderscheid ontstaat, daar waar klantbediening niet te automatiseren valt. Sterke merken communiceren niet alleen, maar bouwen hun eigen wereld via differentiatie, gecombineerd met awareness, loyalty en engagement. Gestoeld op stevige merkfundamenten. Je merkpositionering moet daarom nog scherper focussen op "**wat weten/kunnen wij dat anderen niet kunnen zeggen?**".

Zorgen dat de klantreis bij jou begint

Wil je minder afhankelijk zijn van AI-machines, bouw dan zóveel mentale beschikbaarheid, vertrouwen en emotionele verbondenheid dat mensen jou direct kiezen en jouw website of winkels bezoeken. Dan is "zoeken" vaak geen fase meer, maar veel meer een bevestiging vinden van wat mensen eigenlijk al wilden. In een AI-wereld is dat paradoxaal genoeg nóg waardevoller, omdat het je minder afhankelijk maakt van tussenlagen (platforms, rankings, samenvattingen).

De volgende stappen kunnen je helpen bij het bouwen van vertrouwen en emotionele verbondenheid:

1

Onderscheid (distinctiveness) creëren die meteen triggert

Niet uniek zijn om alleen maar uniek te zijn, maar herkenbaar en consistent zijn om in het brein heel snel het gevoel op te roepen: "dit is voor mij en past bij wie ik ben." Mentale merkassets zijn niet via AI te genereren. Merkbetekenissen ontstaan door herhaling en collectieve ervaringen; het is een optelsom van alle interacties met je organisatie.

2

Ervaringen bieden die de belofte waarmaken (of liever nog: overtreffen)

In de sterk groeiende grijze *sea of sameness* van "goed genoeg"-content die door AI sterk op elkaar lijkt, wint wat echt geleefd voelt: vakmanschap, menselijkheid, begrip van de context. Voorkeur ontstaat steeds minder door mooie campagnes en content, maar door beloften te bewijzen in de customer journey en deze waar te maken via service, product en interactie. Dát is wat mensen onthouden, loyaal maakt en doorvertellen.

3

Een emotioneel merk bouwen dat maximale pull creëert

Merken die veel mensen aan weten te trekken, bouwen aan een gedeelde betekenis: klanten en fans geven er hun eigen interpretatie aan en vertellen het door. Het zegt immers iets over henzelf; een merk als uitdrukking van hun identiteit en iets waar je bij wilt horen. Als mensen actief in *jouw wereld* willen komen en blijven, wordt je merk een mentaal startpunt.

Het zal duidelijk zijn: de echte winnaars doen beide:

- Ze zijn AI-ready zodat systemen je correct representeren (AX, teachability, authority).
- Ze zijn voorkeur-gedreven zodat mensen jou al kiezen vóóordat de zoekvraag ontstaat.

In de kern kun je zeggen: route 1 gaat over 'begrepen worden', route 2 gaat over 'gewild zijn'. AI maakt zoeken slimmer. Maar sterke merken maken zoeken vaak overbodig of puur een bevestiging van een al bestaande voorkeur. De juiste strategie is dus niet kiezen tussen machine of mens, maar AI-proof én voorkeur-waardig zijn. Systemen zorgen dat je wordt meegenomen in de overweging. Maar alleen echte merkvoorkeur zorgt dat de reis bij jou begint.

Begin en einde komen samen.

Onderscheid en experience als fundament van het 2026-merk en customer experience.

De vraag is hoe we in onze klantbeleving weer meer onderscheidend kunnen zijn door de waarde van het merk veel meer te verankeren in de beleving, waardoor klant- en merkbeleving hand in hand gaan. Oftewel: maak de Branded Customer Experience (BX) je next level voor CX om die sea of sameness te ontvluchten en weer uniek te zijn. Hoe ontsnap je de commodity trap en hevige prijsconcurrentie? Door anders te zijn, te differentiëren. Juist ook in je klant- én merkbeleving.

Customer Experience was lang vooral het domein van service, journeys en operatie. Merk was vaak "het begin" (de campagne, de belofte) en CX "het einde" (waar de belofte al dan niet waargemaakt wordt). In 2026 kantelt dat, is onze stellige overtuiging en aanleiding voor het centrale thema van dit trendrapport: het merk wordt steeds vaker het organiserende principe voor customer journeys. Niet als sausje, maar als kompas, meetlat en keuzehulp: wat doen we wél, wat doen we níet, en hoe voelt elk moment voor de klant? En hoe vertalen we dit naar het gedrag van onze medewerkers en de online beleving die we met onze UX bieden?

Die verschuiving wordt versneld door drie krachten tegelijk:

- Klanten verwachten frictieloze oplossingen én menselijkheid;
- Touchpoints versplinteren door platformen, partners en ecosystemen;
- AI schuift tussen klant en merk als assistent, adviseur en soms als poortwachter. Daardoor wordt "goede CX" snel generiek.

Van beter worden naar herkenbaar beter worden

De vraag is dus niet alleen hoe je beter wordt, maar hoe je *herkenbaar* beter wordt. Een onderscheidende **branded customer experience** levert niet een gewoon goede ervaring, maar een ervaring die *alleen dit merk* zo kan leveren. Waar merkessentie, merkbelofte en merkgedrag voelbaar worden in elk moment van de klantreis.

CX is daarmee niet langer een operationeel domein, maar een **strategische krachtbron voor merkdifferentiatie**. Branded customer experience is next level. Niet omdat CX moet veranderen, maar omdat merken opnieuw onderscheid durven maken.

Dit is niet alleen vanuit het perspectief van de CX-professional interessant, maar zeker ook voor de marketeer en brand manager. Potentiële klanten zijn steeds moeilijker te bereiken via massamedia. Wie kijkt er nog (lineair) tv met reclames? Hoe vluchtig zijn social media? En nu AI vraaggestuurd de rol van zoekmachines overneemt, wordt ook online zoekgedrag een black box waar je lastiger op kan sturen. Waar moeten je nieuwe klanten dan vandaan komen? En zou je niet zuiniger zijn op je bestaande klanten en hen meer willen binden, ook omdat de kans dan groter is dat zij ambassadeur van je merk worden en jouw marketing deels gaan doen?

Case

Kantar toont aan: experience touchpoints hebben twee keer meer impact dan exposure touchpoints.

In een markt waar producten en diensten elkaar steeds sneller evenaren, verschuift de strijd om merkvoorkeur van wat je zegt naar wat klanten daadwerkelijk ervaren. Functionele perfectie is niet langer een onderscheidende troef, het is een minimale verwachting. Juist daarom wordt de vraag urgenter: **hoe creëer je ervaringen die niet alleen werken, maar ook werkelijk iets betekenen én onmiskenbaar bij jouw merk horen?**

Meaningfully Different Experiences (MDX), zoals we deze bij Kantar noemen, vormen het antwoord op die vraag. Ze zijn de motor achter merkvoorkeur, groei en loyaliteit, omdat ze twee cruciale elementen combineren:

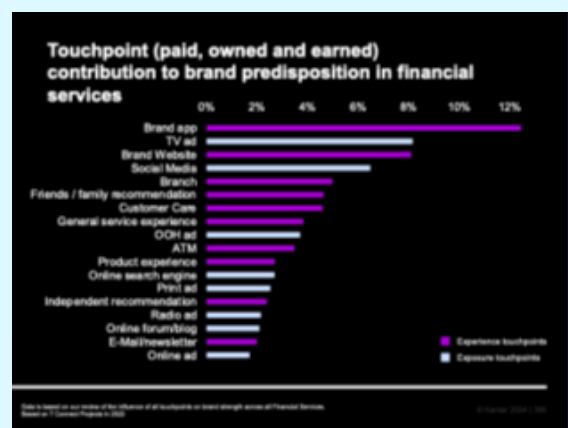
- Meaningful: ze sluiten aan op wat mensen nodig hebben, voelen, hopen en verwachten.
- Different: ze zijn zo eigen aan jouw merk dat geen concurrent ze één-op-één kan kopiëren.

MDX gaat dus niet over optimaliseren tot alles frictieloos werkt, maar over het ontwerpen van ervaringen die *herinnerd* worden. Deze bouw je niet met één iconisch moment. Ze ontstaan door tientallen kleine, consistente keuzes. Door elk touchpoint te laden met merkbetekenis. Door cruciale momenten in de customer journey bewust te ontwerpen.

Experience touchpoints hebben meer impact dan campagne-touchpoints

Onderzoek van Kantar onder gebruikers van financiële dienstverleners (2022) laat zien dat hun klantervaringen tot 75% van de totale impact op hun brand bepalen. Campagnes, hoe goed ook, zijn slechts verantwoordelijk voor 25%.

Met andere woorden: niet de commercial op televisie, maar de service die je gisteren leverde, bepaalt hoe sterk jouw merk vandaag staat. Hierbij geldt dat puur functionele optimalisatie van je klantreis alléén zelden leidt tot merkvoorkeur. Sterker nog: perfect geoptimaliseerde processen eindigen vaak in perfect generieke ervaringen. Efficiënt, snel en foutloos, maar ook volledig inwisselbaar.



Meaningfully Different Experiences doorbreken dat patroon. Ze maken een merk voelbaar, in kleine en grote momenten. In toon, ritme, herstel, transparantie, empathie en eenvoud.

Merken die consequent Meaningfully Different Experiences leveren, profiteren van duidelijke commerciële voordelen:

- Ze zijn minder vervangbaar: klanten zien alternatieven simpelweg niet als gelijkwaardig.
- Ze winnen sneller vertrouwen: omdat het merk niet alleen levert wat het belooft, maar ook hoe het dat doet.
- Ze creëren sterkere voorkeur en herhaalgedrag: de ervaring bevestigt telkens opnieuw: *dit merk past bij mij*.
- Ze verdienen een hogere bereidheid om meer te betalen: omdat de beleving meer waarde heeft dan het product alleen.



Nanda Deen, Director Customer Experience Kantar

Buiten winnen begint binnen.

Als we het hebben over Customer Experience en Brand Experience, dan schuift Employee Experience (EX) steeds vaker naar voren als het derde, onmisbare fundament. Logisch: in een economie waarin dienstverlening, advies, abonnementsmodellen en "service rondom het product" de waarde bepalen, wordt de medewerker zélf een steeds grotere factor in het ervaren merk. De simpelste waarheid blijft: je kunt aan de buitenkant niet consequent waarmaken wat je aan de binnenkant niet faciliteert. Al zal dat niet volledig overnemen.

Een positieve medewerkerbeleving gaat daarbij veel verder dan "leuke extra's" of tevredenheidsonderzoeken. Het draait om de dagelijkse realiteit: heldere kaders, goed ingerichte processen, slimme tooling, autonomie, psychologische veiligheid en trots op het werk. Want motivatie en betrokkenheid ontstaan niet uit posters met kernwaarden, maar uit wat iemand elke dag kan en mag doen om klanten echt te helpen. Het is niet alleen 'kunnen' en 'willen', maar ook 'mogen'. Andersom werkt het net zo hard: als medewerkers structureel klem komen te zitten tussen belofte en praktijk ("we zeggen 'persoonlijk', maar ik heb geen tijd"), ontstaat frustratie, cynisme en uiteindelijk uitval.

Daarom zien succesvolle organisaties die hun merk als vertrekpunt en kompas nemen CX en EX als één systeem. Medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid bewegen samen: soepele klantprocessen, duidelijke verwachtingen en werkbare uitzonderingsroutes maken het makkelijker om klanten goed te helpen en geven medewerkers energie in plaats van weerstand. Fricie in de klantreis is namelijk ook frictie in het werk: herhaalcontacten, onduidelijke verantwoordelijkheden, slechte overdrachten en negatieve feedback stapelen zich op als "onzichtbare werkdruk".

Het onderstaande model van True North Positioning brengt het bij elkaar, met de vertaalslag van het merk naar zowel de klant (CX) als de medewerkers (EX) op beide assen.



Afbeelding: True North Positioning model

Gidsende principes als grondbeginselen van de merk-waardige klantreis

Organisaties die echt vooruitlopen, koppelen de merkbeloofte expliciet aan merkgedrag en vertalen dit naar concrete gidsende principes voor hun teams (wat doen we wél, wat doen we niet), ondersteund door training, service design en feedbackloops.

Het zijn de stelregels voor gedrag die de overtuigingen in daden omzetten, gebaseerd op:

- kernwaarden (de kern van de organisatiecultuur en -identiteit)
- merkwaarden (wat maakt het merk betekenisvol voor klanten)

De koplopers op dit gebied meten niet alleen NPS of engagement los van elkaar, maar sturen op de keten: waar in de journey ontstaan zowel klantfrustratie als medewerkerfrustratie, en wat levert het op als we dat weghalen? Kortom: EX is geen HR-thema, maar een strategische groeiknop. Buiten winnen begint binnen: met processen en gedrag die het voor medewerkers makkelijk maken om het merk elke dag waar te maken.

Model: de drie experience-assen geïntegreerd

Een model dat we graag gebruiken om de drie takken van experience-sport met elkaar in verband te brengen en nadrukkelijk te koppelen aan klantwaarde, is de onderstaande driehoek. Dit helpt in gesprekken met het management om beleving uit de 'leuk'-sfeer te halen en te koppelen aan een substantiele winstbijdrage van de organisatie. De betekenis die je je klant wilt bieden en je klantstrategie waarmee je dat wilt leveren zijn hierin letterlijk de kern.



Afbeelding: 'Klantbetekenis strategie' - model

Case

Welke organisatie is nu écht betekenisvol in je leven?

Die vraag is voor veel mensen best lastig te beantwoorden. **De Derde Ring**, het nieuwste managementboek van Altuïtion's Stephan van Slooten en Rien Brus, gaat precies hierover. We zien dat klanten, ondanks fraai geformuleerde missies, 'purposes' of merkbeloften, de dienstverlening van de meeste organisaties toch vooral ervaren als gemiddeld en weinig onderscheidend.

Met als resultaat dat hun klanten weinig loyaal zijn. Dat ondanks alle investeringen in geld, tijd en moeite die organisaties elk jaar weer doen om ze nóg beter te bedienen. We zien dat, ondanks het mappen van klantreizen, het inrichten van klantteams en het sturen van feedbackverzoeken, de NPS-score nauwelijks in beweging komt. Laat staan dat klanten organisaties veelvuldig spontaan aanbevelen bij anderen.

Toch is dit allemaal heel goed realiseerbaar, wanneer organisaties de juiste dingen doen. Of beter gezegd: als organisaties maar eens zouden beginnen met het, op een merk-waardige manier, wáármaken wat ze in hun missie of purpose beloven.

De derde ring

Cruciaal hiervoor is een innovatie- en concurrentiedomein dat nog nauwelijks wordt onderkend: de Derde Ring als ecosysteem. Braakliggend terrein dat, eenmaal in ontwikkeling gebracht, de basis vormt voor heel nieuwe, uiterst waardevolle businesscases.

De meeste organisaties verbranden veel geld door zich jaar in jaar uit te focussen op zaken die klanten relatief koud laten, onder het motto: "we moeten eerst nog de basis op orde krijgen". Ze sluiten zich op in een strijd tegen dissatisfactie. Wat levert deze op? Alleen maar gemak voor de klant. Wij noemen dat, in navolging van auteur Joe Pine, 'time well saved': datgene wat moet gebeuren (oriënteren, bestellen, betalen) kan in minder tijd en met minder gedoe. In functioneel opzicht prettig, maar emotioneel van weinig betekenis.

Dat kan anders. Dat moet anders.

Wij denken dat klanten méér verlangen. Ze willen gezien, gehoord en geholpen worden. Geraakt worden. Het is nu eenmaal zo dat klanten liever tijd doorbrengen met, of investeren in, organisaties die waardevol voor hen zijn. Waardoor het contact, in welke vorm dan ook, aanvoelt als 'time well spent' of zelfs 'time well invested'. Dat laatste is pas het geval als organisaties waarde toevoegen voor klanten in termen van echte emotionele beleving. Die leidt ertoe dat klanten zich meer verbonden voelen en dus meer loyaal zijn.

BX als next level **CX**

Cruciaal is hier de bereidheid om de traditionele besturingsinstrumenten op een nieuwe leest te schoeien, en tegelijkertijd ook te werken aan een intrinsiek klantgedreven cultuur. Buiten winnen betekent namelijk: óók binnen beginnen.

Dat vraagt een radicale heroriëntatie. Weg van het eeuwige functioneel verbeteren, op naar het betekenisvol verbinden.



Stephan van Slooten, Managing Partner Altuition

Een nieuw huwelijk tussen CX en brand gevraagd.

Het model op pagina 12 vereist natuurlijk wel dat de 'werelden' in je organisatie die deze driehoek aansturen elkaar veel meer gaan vinden, met de betekenis die je je klant wilt bieden als kern. We zien het nog (te) vaak in veel organisaties: de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor (de contacten met) de klant en de beoogde klantbeleving praten weinig met de collega's die verantwoordelijk zijn voor het merk en de marketing. Dat zijn vaak twee eilandjes. Merk is communicatie en identiteit; CX is journeys, processen en service. Voorbeelden van bedrijven die CX en merk in één afdeling hebben gezet zijn er daarentegen gelukkig ook steeds meer. Maar toch.

De relatie met de klant weg geautomatiseerd

Het merk is in veel organisaties een wervingsinstrument voor nieuwe klanten. Het merk als synoniem voor campagnes. 90-95% van het merkbudget gaat in dat geval naar nieuwe klanten, terwijl in veel organisaties de relatie met de klant is *weg geautomatiseerd*. Echte, oprechte aandacht voor de klant en persoonlijk contact wordt in de huidige digitale tijden steeds schaarser. En alles wat schaarser wordt stijgt in de regel in waarde en in prijs.

In de bediening van de klant is het steeds meer links- óf rechtsaf. *Time well saved* versus *time well spend*, in termen van Joe Pine: we zijn als mens de hele dag bezig tijd te besparen, om zoveel mogelijk over te houden voor het besteden van kostbare tijd aan de leuke dingen en ervaringen. In zijn nieuwe boek 'The Transformation Economy' betoogt Joe Pine dat we voorbij de beleviseconomie (ervaringen) zijn gekomen: consumenten willen niet meer alleen momenten of ervaringen, maar transformatie: echte verandering in hun leven. Merken die succes willen boeken, verschaffen niet simpelweg producten of diensten, noch memorabele ervaringen, maar begeleiden mensen bij het bereiken van hun aspiraties: gezonder worden, wijzer worden, zingeving vinden. Het creëren van zulke transformaties (in gedrag, identiteit, levensstijl) is de ultieme waardecreatie, en de basis voor een langdurige merkrelatie en met meer impact. Is dit helemaal nieuw? Niet echt, Maslow bedacht al in 1943 zijn piramide met op het hoogste level 'zelfactualisatie'. Toch blijft het opvallend hoeveel organisaties hun producten en diensten nog vanuit kenmerken en voordelen promoten.

Synergie: BX+CX+EX als groeimotor

Branded Customer Experience betekent in dit rapport: het merk leidend maken in ontwerp, uitvoering en sturing van de klantbeleving. Dus dezelfde emotionele belofte, kernemotie, tone of voice, normen voor gedrag en onderscheidende elementen doorvertalen naar service, selfservice, digital en operatie. En meten of dat ook echt gebeurt. Een simpel model dat je als CX'er, EX'er en brand marketeer kan helpen is de onderstaande. Plot in deze vier kwadranten de belangrijkste touchpoints van je klantreis en geef aan welke impact hebben op de beleving van je klant en welke impact hebben op het versterken van je merk(loyaliteit). Je snapt, hoe meer touchpoints rechtsboven, hoe beter.

CX zonder merk wordt generiek, merk zonder experience wordt hol. Die conclusie zal inmiddels zijn geland. Winnaars organiseren het merk: merkessentie wordt journeylogica, gedragstaal en meetlat. AI versnelt alles, maar maakt alles ook vlakker als je geen merkkompas inbouwt. De CX-professional is meer dan ooit de regisseur van intent-gedreven journeys, human moments en learning loops. De marketeer/brand manager krijgt grip op bestaande klantrelaties als merkbouwmotor. De winnende formule in 2026 kan je daarmee in drie woorden samenvatten: brand-led, AI-ready, human-proof.



Afbeelding: Welke touchpoints zijn goed voor het merk én voor de klant?



“Merken worden minder afgerekend op wat ze zeggen, en meer op wat ze doen – elke dag opnieuw.”

AI: versneller van gemak of verarmer van de experience?

De komende jaren wordt AI een nog bepalender kracht in customer experience. Niet omdat klanten massaal AI willen, maar omdat AI het mogelijk maakt om radicaal andere keuzes te maken in waar je als merk wél en níet tijd, aandacht en emotie in investeert. De kernvraag voor merken is dan ook niet: hoe passen we AI toe?, maar: waar voegt AI waarde toe door tijd te besparen en waar tast het juist de emotionele merkbeleving aan?

Een cruciaal onderscheid in de impact van AI op CX is dat tussen het al genoemde:

- Time well saved: momenten waarop klanten vooral zo snel, frictieloos en foutloos mogelijk geholpen willen worden.
- Time well spent: momenten waarop tijd juist betekenisvol is – omdat het gaat om keuze, onzekerheid, emotie, trots, zorg of betrokkenheid.

AI excelleert in *time well saved*. Denk aan statusvragen, standaardtransacties, herhaalhandelingen en voorspelbare service-interacties. Hier verhoogt AI de ervaren kwaliteit: minder wachttijd, minder gedoe, minder cognitieve belasting. Dat verbetert functionele CX, maar draagt nauwelijks bij aan emotionele merkbinding. Het merk is hier “afwezig maar efficiënt”.

Maar zodra AI ook wordt ingezet op momenten die voor klanten *time well spent* zouden moeten zijn, zoals advies, empathie, bevestiging of betekenisgeving, ontstaat spanning. Wat efficiënt is voor de organisatie, kan dan kil, generiek of onverschillig aanvoelen voor de klant.

High tech ≠ high experience

Veel organisaties verwarren high tech met high experience. In werkelijkheid geldt:

- High tech verhoogt gemak.
- High touch verhoogt betekenis

AI kan interacties slimmer, sneller en consistentier maken. Maar emotionele klantbeleving ontstaat juist in menselijke nuance, oprechte aandacht, contextgevoelig begrip en onverwachte empathie. Daar waar merken AI inzetten om menselijk contact te vervangen in plaats van vrij te spelen, verschaart de merkbeleving. Klanten voelen zich geholpen, maar niet gezien. Efficiënt, maar niet verbonden. Sterke merken gebruiken AI daarom niet als frontlinie voor álle interacties, maar als onderlaag: AI vangt het routinematige werk af en mensen krijgen ruimte voor complexiteit, emotie en relatie. Zo wordt AI een enabler van high touch, in plaats van de tegenhanger ervan.

Van technologiekeuze naar merkkeuze

AI dwingt merken om expliciet positie te kiezen in hun merkstrategie. Niet technologisch, maar menselijk. Sterke CX-strategieën formuleren daarom expliciet:

- welke touchpoints *time well saved* moeten optimaliseren
- welke touchpoints *time well spent* moeten beschermen
- waar high tech leidend is
- waar high touch heilig blijft

AI is daarmee geen CX-trend, maar een vergrootglas op merkprincipes. Het laat genadeloos zien of een organisatie werkelijk klantgericht is of vooral efficiënt.

De impact van AI op CX en brand experience wordt de komende jaren niet bepaald door wat technisch mogelijk is, maar door wat merken durven af te bakenen. Merken die AI inzetten om alles sneller te maken, worden efficiënter. Merken die AI inzetten om het juiste menselijke moment te versterken, worden betekenisvoller.

Trend 1:

Het merk wordt een kompas voor het ontwerpprincipe van klantbeleving en customer journeys.

Essentie van deze trend: Het merkkompas wordt een praktische beslis- en ontwerpregel die customer journeys herkenbaar maakt, juist onder druk.

Wat je ziet gebeuren

In 2026 wordt de merkessentie, in de vorm van een merkkompas, steeds minder een *inspiratieve tekst* en steeds meer een operationeel kompas. Het merk stuurt ontwerpkeuzes, trade-offs en servicegedrag. Daarmee verschuift BX van marketingtaal naar organisatiegedrag: het merk wordt zichtbaar in hoe je klantverwachtingen neerzet, hoe je reageert op afwijkingen en hoe je herstelt als het misgaat.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

Voor CX is dit een versneller in governance en backlogs. Zodra belevingsprincipes scherp zijn, kun je journey-initiatieven beter prioriteren en consistent implementeren. Je stuurt niet alleen op "frictie eruit", maar ook op "betekenis erin": wat moet de klant voelen en herkennen? Dat is vooral cruciaal bij wachttijd, fouten, klachten, opzegging en recovery: de momenten waarop merken in de praktijk worden beoordeeld. En uiteraard op de momenten waarop je de klantverwachting kan overtreffen. Dát blijft hangen en vertelt zich door.

Wat dit betekent voor brand marketing

Brand krijgt eindelijk een goede landingsplaats in de praktijk, en niet alleen in imago- en wervingscampagnes, via voorbeeldzinnen, herstelrituelen, ontwerpregels en beslisruimte. Marketing helpt het merk vertalen van merkbeloften naar klantbeloften. CX borgt het in bedieningsconcepten, processen, tooling en training. Zo ontstaan één taal en één klantstrategie die zowel in campagnes als in service volledig kloppen.

Coolblue: "Alles voor een glimlach" als operatie



Coolblue is sterk omdat de belofte doorwerkt in de hele klantreis, niet alleen in communicatie. Sterker nog: Coolblue ziet de klantreis als hun product. Het zit in verwachtingen managen, duidelijke updates, menselijkheid in service en vooral in herstel wanneer iets misgaat. Daardoor voelt de journey niet alleen efficiënt, maar herkenbaar. Voor CX is de les dat een belofte pas een merk wordt als je hem kunt terugvinden in micro-momenten. De meeneemactie is daarom: maak een lijst met vijf glimlachmomenten (verwachting, levering, contact, probleem, herstel) en leg vast welk gedrag en welke toon daar "on brand" zijn. Dat maakt het uitvoerbaar voor teams en toetsbaar in de backlog.

Tip: beluister de BNR-podcast van oktober '25 met Pieter Zwart:

<https://www.bnr.nl/podcast/baanbrekende-businessmodellen/10585263/coolblue-het-geheim-achter-alles-voor-een-glimlach>



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 Welke 3-5 belevingsprincipes bepalen bij ons écht de ontwerpkeuzes in onze journeys?
- 2 Op welke 2 momenten voelt de klant nu het minst "dit is ons merk"? en op welke touchpoints het meest?
- 3 Welke trade-off maken wij standaard (snelheid/uitleg, beleid/coulance) en versterkt onze merkessentie aanzienlijk?

Eerste stap morgen: Formuleer in 90 minuten 3-5 belevingsprincipes en koppel ze direct aan 1 kernjourney.

Wat je moet meten: Een korte brand-fit audit op die journey, plus verandering in vertrouwen/zekerheid na verbeteringen.

Trend 2:

Continuous experience building wordt het nieuwe merkbouwen.

Essentie van deze trend: Merken groeien dankzij herhaalbare micro-momenten in de journey die branded zijn; CX wordt hiermee een continue "brand experience builder".

Wat je ziet gebeuren

Merken groeien minder door campagnes en meer door herhaalbare micro-momenten in de dagelijkse klantreis die sterk *on-brand* zijn. Zie wat het onderzoek van Kantar hierover concludeerde. In 2026 wordt merkbouw daarom steeds vaker een discipline van structureel ontwerpen, testen en herhalen: kleine verbeteringen in de journeys die je standaardiseert en uitrolt. Het resultaat is geen "grote sprong", maar een stapeling van herkenbare ervaringen die bestaande klanten loyaler maakt.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

Voor CX is dit de verschuiving van "optimaliseren" naar "regisseren". Je zoekt waar herinnering ontstaat en ontwerpt die momenten bewust: verwachting zetten, status en voortgang, wachttijdbeleving, afsluiting en herstel. Vervolgens bouw je een ritme van experimenten: aanpassen, meten, doorvoeren en vastleggen als nieuw ritme. Daarmee voorkom je dat verbeteringen losse flarden blijven en behoud je consistentie over kanalen en teams.

Wat dit betekent voor brand marketing

Marketing helpt door (emotionele) merkbeloften en distinctive assets door te vertalen naar micro-momenten en niet alleen naar campagnes. Bestaande klanten worden zo de belangrijkste motor voor merkversterking: de experience is de boodschap.

Picnic: voorspelbaarheid als merkbeleving



Picnic laat zien dat "gemak" geen slogan is, maar een ritme. Picnic combineert technologie, menselijkheid en merkconsistentie waarin alles klopt. Klanten ervaren regie en rust door voorspelbaarheid: duidelijke bezorgmomenten, heldere updates en simpele service als er iets afwijkt. Dat klinkt operationeel, maar is in feite merkbeleving: herhaalbaar en betrouwbaar, gecombineerd met een luchtige vrolijkheid waar het merk voor staat. Voor CX is de les dat je merk vaak wordt bepaald door timing en transparantie, niet door storytelling. Meet vervolgens niet alleen tevredenheid, maar ook "gevoel van controle".

De merkconsistentie komt goed naar voren in de onderscheidende brand assets:

- Herkenbare elektrische karretjes en "Picnic-gezichten" (bezorgers, animaties in de app)
- Tone-of-voice: persoonlijk, luchtig, sympathiek.
- Grote mental availability: je ziet of hoort Picnic en denkt meteen "gemak + vrolijkheid".

Je zou trouwens bijna de bovenliggende transformatieve betekenis van Picnic vergeten. Met dank aan bijvoorbeeld de handige menusuggesties gaat *time well saved* snel over in *time well spent*. Met Picnic 'de beste versie van jezelf worden' gaat heel makkelijk. Emoties als "Ik ben opeens een betere kok", "geen stress meer rond het eten", "ik voel me een betere ouder of partner" en "ik voel me energiever / gezonder" is waar het echt om gaat.



3 vragen voor jouw organisatie.

1

Welke micro-momenten dragen bij ons aantoonbaar de merkbelofte?

(Waar ontstaat herinnering: vertrouwen, rust, trots, 'dit klopt' – en waar niet?)

2

Waar verliezen we distinctiveness in de journey?

(Welke momenten zijn "generiek goed" maar voelen niet als óns – in taal, gedrag, vorm of proces?)

3

Welke micro-momenten kunnen we binnen 30 dagen verbeteren, standaardiseren en uitrollen, met één heldere KPI?

(Bijv. 'gevoel van controle', effort, herhaalcontact, churn/retouren, conversie op herhaalaankoop.)

Eerste stap morgen: kies één kernjourney en benoem 5 micro-momenten als vaste design-backlog (met owner, ritme en pattern-library).

Wat je moet meten: effort en "gevoel van controle" op die momenten, plus impact op herhaalcontact/retouren/churn.

Trend 3:

Contextueel denken en doen.

Category Entry Points & Jobs to be done worden journey-vertrekpunten.

Essentie van deze trend: Door journeys te ontwerpen vanuit de context waarin klanten beslissingen nemen en rond situaties en intenties (niet rond segmenten), maak je CX relevanter, menselijker en effectiever.

Wat je ziet gebeuren

Category Entry Points (situaties in het leven van je doelgroepen waarin de behoefte aan iets in jouw categorie ontstaat) en Jobs-to-be-Done (wat iemand wil bereiken met je product of dienst?) worden nog vaak als marketingtool gezien. In 2026 worden ze juist een CX-tool: ze maken journeys context-intelligent. Dezelfde klant kan in verschillende situaties totaal andere behoeften hebben en toch krijgt hij nu vaak dezelfde standaardflow en bejegening.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

De waarde voor CX zit in prioritering en ontwerp. Je ordent journey-analytics op situatie plus intentie, in plaats van op kanaal of afdeling. Daardoor zie je sneller root causes en kun je per kernjourney 2-3 varianten ontwerpen zonder meteen twintig processen te bouwen, bijvoorbeeld: een fast lane (haast), een reassurance lane (zekerheid) en een expert lane (complex). Dat maakt journeys menselijker én vaak goedkoper, omdat je beter voorkomt dat klanten onnodig contact zoeken.

Wat dit betekent voor brand marketing

Merkbouw wordt concreter en sluit maximaal aan op de besliscontext van je klanten: je claimt situaties en levert bewijs in de ervaring. Het merk helpt met de taalkeuzes en merkenergie per context; CX maakt het waar in flow en gedrag.

Hornbach: Het project als journeylogica



Hornbach is sterk omdat het niet primair over producten gaat, maar over het project in het hoofd van de klant. Het is de bouwmarkt voor de serieuze klusser die een klus als project ziet. Dat woord claimt Hornbach consistent. Het maakt bovendien de ervaring vanzelf contextueel: de klant wil iets maken, oplossen of verbeteren, vaak met onzekerheid over stappen, materialen en timing.

Door de journey te organiseren rond de klus-intentie (inspiratie, advies, beschikbaarheid, transport, retour) voelt de beleving logisch en doelgericht. Voor CX is de les dat contextdesign niet abstract is: je ontwerpt voor het doel van de klant. Kies één kernjourney en definieer drie intenties (haast/zekerheid/complex). Ontwerp per intentie een lane met eigen tone, bewijs en escalatie.



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *Welke 3-5 situaties (CEP's) leveren bij ons het meeste volume of emotionele impact?*
- 2 *Waar dwingen we klanten nu door 1 standaardpad terwijl intenties duidelijk verschillen?*
- 3 *Welke 2-3 lanes (fast/secure/expert) kunnen we ontwerpen zonder nieuw proceslandschap?*

Eerste stap morgen: Maak voor 1 kernjourney een CEP/JTBD-laag en ontwerp 2 lanes met triggers en escalatie.

Wat je moet meten: First-time-right en effort per lane, plus escalatiekwaliteit in de reassurance lane.

Trend 4:

De ultieme afweging tussen time well saved & time well spent.

Essentie van deze trend: Automatiseer routinematige processen, maar bescherm 'human touch moments' waar emotie en vertrouwen worden bepaald.

Wat je ziet gebeuren

In 2026 is "digital first" *alleen* niet meer genoeg. Klanten willen maximale snelheid bij routine-aankopen en servicevragen (time well saved), maar menselijkheid bij emotionele, complexe of identiteitsmomenten (time well spent). Winnaars ontwerpen bewust hybride journeys: waar het standaard kan moet het snel en is digitaal het voorkeurskanaal; waar het spannend is voelt het merkbaar menselijk.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

CX-teams moeten scherp kiezen welke momenten nooit volledig geautomatiseerd mogen worden. Dat zijn de momenten waar klanten onzeker, boos, kwetsbaar of juist trots zijn. Daar ontwerp je geen efficiency, maar herstel, erkenning en regie. Tegelijk automatiseer je routineflows maximaal, maar wel met een duidelijk merksignatuur in toon, transparantie en de weergave van next steps.

Wat dit betekent voor brand marketing

Brand levert de kernemotie en gedragslat. CX vertaalt dat naar service-rituelen en ontwerpregels: hoe klinkt en vooral ook voelt "menselijk" bij ons, en hoe ziet herstel eruit?

Efteling: time well spent als merkasset



De Efteling verkoopt geen ticket of attractie in letterlijke zin, maar verwondering als kernemotie.

Dat zie je niet alleen in attracties die allemaal een verhaal vertellen en je niet alleen maar ronddraaien, maar in de hele reis: voorpret, routing, wachttijdbeleving, taalgebruik, bejegening en het gevoel bij vertrek.

De Efteling stuurt sterk op data en dashboards om marketingbeslissingen te onderbouwen, maar slaat niet door door de magie van het merk te verliezen. Een goede balans. Daarnaast zijn investeringen in attracties en verblijfsaccommodaties altijd gericht op lange termijn merkwaarde, niet op snelle pieken. Daarbij kijkt de Efteling nadrukkelijk naar internationale toparken om te leren, maar blijft trouw aan haar eigen, herkenbare signatuur.

Juist daardoor voelt de experience coherent en moeilijk kopieerbaar. De Efteling geeft een heel ander gevoel dan Disneyland Parijs. De kernemotie verwondering werkt als ontwerpparameter die helpt keuzes te toetsen. Ook in de employer branding is het doorvertaald: "Wil jij meewerken aan de verwondering?" Kies daarom voor jouw organisatie één kernemotie en maak een kort emotie-woordenboek (wat past wel/niet). Gebruik het om drie *human moments* te ontwerpen (bijvoorbeeld klacht, stressmoment, belangrijke keuze) met een vast ritueel: erkenning, uitleg, oplossingsruimte en closure.



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *In welke 3 human moments staat menselijk contact voorop? De mogen niet volledig geautomatiseerd worden?*
- 2 *Waar verliezen klanten nu regie of rechtvaardigheid als het spannend wordt?*
- 3 *Welke routine-interactie kunnen we radicaal sneller maken zonder kil te worden?*

Eerste stap morgen: Markeer in 2 kernjourneys de 3 belangrijkste human moments en ontwerp 1 ritueel per moment.

Wat je moet meten: Trust-recovery (voor/na herstel) en escalatiekwaliteit (snelheid + gevoel van rechtvaardigheid).

Trend 5:

Vertrouwen als concurrentievoordeel.

Essentie van deze trend: Vertrouwen wordt een ontwerpcomponent van journeys: transparantie, keuze en herstel maken het merk geloofwaardig.

Wat je ziet gebeuren

Naarmate AI, personalisatie en datagebruik toenemen, wordt vertrouwen niet alleen een compliance issue, maar vooral ook ervaring. Klanten voelen feilloos aan wanneer iets handig is en wanneer het onduidelijk, onveilig of 'creepy' wordt. In 2026 bouwen merken vertrouwen via voorspelbaarheid, eerlijkheid en transparante keuzes. Dat klinkt saai misschien, maar is het steeds minder.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

Transparantie wordt een expliciet journey-onderdeel. Je ontwerpt niet alleen de happy flow, maar ook de uitlegflow: waarom krijg ik dit advies, wat gebeurt er met mijn data, wat kan ik aanpassen? En je ontwerpt trust recovery: wat doe je als iets misgaat, en hoe bewijs je daarna dat het opgelost is? Wie dat goed doet, reduceert klachten en verhoogt loyaliteit — juist bij bestaande klanten.

Wat dit betekent voor brand marketing

Merkvertrouwen is een belevingskwestie. Brand bepaalt de lat (eerlijk, helder, menselijk); CX maakt het zichtbaar in uitleg, keuze en herstel.

Zilveren Kruis: preventie als merkwaardig micro-moment



Zilveren Kruis maakte vorig jaar zomer preventie tastbaar door zonnebrand openlijk beschikbaar te maken op plekken waar mensen onvoorbereid in de zon zitten, zoals terrassen en het strand. "Shotje Zonnebrand" werd een Effie-winnende merkactivatie.

Dit is merkgedrag in de juiste context: hulp voordat er schade is. Voor CX is dit interessant, omdat het laat zien hoe vertrouwen vaak wordt gewonnen buiten de "klassieke" journey om, in micro-momenten die perfect passen bij de situatie van de klant. De meeneemactie: kies drie situaties waarin klanten kwetsbaar of onvoorbereid zijn en ontwerp een drempelloze "helping hand" die direct waarde levert. Maak het eenvoudig, herhaalbaar en herkenbaar, zodat het niet voelt als campagne maar als zorg.



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *Op welke plek in de klantreis voelt ons data/AI-gebruik nu het meest onduidelijk of ongemakkelijk?*
- 2 *Waar kunnen we transparantie omzetten in een betere ervaring (uitleg, keuze, controle)?*
- 3 *Hoe ziet trust recovery er bij ons uit als we fouten maken?*

Eerste stap morgen: Ontwerp voor 1 gevoelig touchpoint een korte uitleg- en controleflow (waarom, wat, keuze, aanpassen).

Wat je moet meten: Drop-off, privacy-gerelateerde klachten en een korte trust-score na afronding.

Trend 6:

Het merk is van alle medewerkers.

Betrokkenheid, training en Employee Experience als BX- en CX-versneller.

Essentie van deze trend: Merk-waardig gedrag ontstaat wanneer alle medewerkers het gevoel hebben dat zijzelf ook het merk *zijn*. Het geeft ook hen richting via duidelijke principes én handelingsruimte, ondersteund door tooling.

Wat je ziet gebeuren

Merk-waardig gedrag kun je niet uitsluitend 'outsourcen' naar digitale processen die het werk makkelijker maken. In 2026 wordt EX opnieuw cruciaal, juist omdat in tijden van AI menselijk contact alleen maar schaarser en daarmee dus waardevoller wordt. Zie wat eerder over *time well saved* versus *time well spent* is geschreven. Tot dusver wijken in veel organisatie de merk- en klantbeloften nogal eens af van wat er daadwerkelijk wordt gepresenteerd. Die inconsistentie komt ook vaak door onduidelijke kaders, strakke targets en gebrek aan handelingsruimte bij de mensen die het klantcontact hebben.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

CX-teams moeten naast journey-ontwerp ook een optimaal *enablement* organiseren: kunnen medewerkers het merk waarmaken in zowel elk klantcontact als in de uitzonderingen die een stap extra vragen, maar vaak daardoor juist ook impactvoller zijn? Juist daar wordt de beleving gemaakt. Als tooling en beleid *robotgedrag* afdwingen, breekt het merk af op de momenten die het meest bepalend zijn voor de vraag of klanten blijven. Definieer ook de bewegingsruimte voor medewerkers met direct klantcontact. Het gaat hierin niet zozeer om wat ze *willen* en *kunnen*, maar vooral om *mogen*. Mogen zij, in de geest van het merk, zelf beslissingen nemen, ook als dit geld kost?

Wat dit betekent voor brand marketing

Brand levert het gewenste gedrag (toon, houding, principes). CX en HR vertalen dit naar training, beslisruimte en feedbackloops. Zo is internal branding zoveel meer dan de klassieke metafoor van de kantineposter met een rijtje kernwaarden.

Case

'Voor ieder begin'- positionering waargemaakt door de gehele organisatie.

Begin 2023 is ABN AMRO een veelomvattende merklancering gestart vanuit de nieuwe merkbeloofte 'For anyone with the drive to move forward, we are here to support you with our experts'. Vanzelfsprekend is de merkbeloofte, na een solide pitchproces, doorvertaald in een sterk communicatieconcept met de nieuwe pay-off 'Voor ieder begin'.



Aan iets durven beginnen is enorm relevant om vooruit te komen en je ambities waar te maken. Door life events - zoals beginnen aan je eerste baan, je eerste huis, samenwonen, beginnen met je eigen bedrijf of beginnen aan je pensioen - met alle bijbehorende inzichten en emoties centraal te stellen, maakten we het ABN AMRO merk emotioneel relevant, daar waar het vaak als zakelijk en afstandelijk werd ervaren. In die grote life events maakt de bank juist de expertise van duizenden experts zo relevant in proposities en content. Bij ieder begin. So far so good zou je zeggen. Maar toen begon het werk eigenlijk pas echt.

Het merk leidend in alle touchpoints, voor alle medewerkers

In de wetenschap dat merkervaringen gebouwd worden in alle touchpoints en door alle medewerkers, ontwikkelden we een veel bredere aanpak dan een positionering en campagne alléén. Een aanpak waar het merk verankerd wordt in alles wat we doen. Niet alleen op terrein van proposities en content, waar marketing nog directe invloed op heeft, maar juist op alle touchpoints waar marketing op grotere afstand vanaf staat. Om waar te maken wat we beloven moet het niet een marketingoperatie alleen zijn, maar een implementatie met merksturing en impact door de hele organisatie heen. We weten ook bij de bank inmiddels dat je het merk vooral moet waarmaken met klantervaringen, en niet alleen meer met communicatie.

We hebben daartoe vanuit de merkbeloofte drie concrete Brand Experience (BX) principes ontwikkeld die kunnen sturen op alle touchpoints van de klant (CX) en medewerkers (EX). Principes die de merkbeleving sturen en praktisch genoeg zijn om in alle operationele contacten toepasbaar te zijn. Daarom hebben we voor de externe lancering van 'Voor ieder begin' niet alleen maar de 24.000 bankcollega's meegenomen in de nieuwe merkstrategie en het verhaal erachter.

Trend 6

We zijn een stap verder gegaan, door alle 6.000 medewerkers met klantcontact te trainen vanuit die concrete principes, van call center medewerkers tot hypotheekadviseurs. Juist doordat we in de eerste pilotfase de teams vrij hebben gelaten in hoe zij het merk kunnen toepassen vanuit die principes, is het merk relevant geworden in de context van hun klantcontact. Dat heeft geleid tot een 'Praatmaat'-tool voor de call centers, een 'Chatmaat' voor de Social-teams en een 'Schrijfmaat' voor alle klantcorrespondentie per mail of brief. Ook de presentaties en gesprekken van de hypotheekadviseurs zijn erop aangepast. De HR-processen zijn aangepakt, in samenwerking met de HR-teams om de juiste Employee Experience te creëren. Zo werden de arbeidscontracten en evaluatieformulieren opnieuw ontwikkeld, met verbluffende verschillen hoe het ervoor was. Allemaal vanuit hele concrete merkprincipes, waarbij de teams dus de vrijheid hadden om die zo relevant mogelijk te maken binnen hun eigen touchpoints met klant en medewerker.

Zo bouw en activeer je een consistent merk, met een gemotiveerde organisatie die vervolgens zorgt voor hele concrete merk- en businessresultaten. Het merk is tenslotte niet van marketing, het is van de hele organisatie. Met de juiste aanpak vertaal je het door in de haarvaten van alle processen en contacten.



Patrick Kuijsters, Lead Marketing Transformation ABN AMRO



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *Kunnen medewerkers het merk waarmaken, of zitten targets/tools/beleid in de weg?*
- 2 *Welke 3 beslissingen moeten we naar voren brengen (meer handelingsruimte) om CX consistent te maken?*
- 3 *Wat is de ene zin die elke medewerker moet kunnen afmaken: "Bij ons merk lossen we problemen op door ..."?*

Eerste stap morgen: Doe een korte scan onder klantcontact-medewerkers: "kan ik de beloften van het merk in mijn dagelijkse praktijk waarmaken?" en haal de top 3 blockers op.

Wat je moet meten: Enablement score en kwaliteit in uitzonderingen. FCR (First Call/Contact Resolution, het percentage klantvragen dat in één keer wordt opgelost, zonder vervolcontact) bij escalaties + hersteltevredenheid).

Trend 7: Agent-first journeys.

AI-assistenten leiden de orientatie- en keuzefase.

Essentie van deze trend: Als AI en AI-agents steeds vaker de klantreis starten, moet je journey 'agent-proof' zijn: bewijs, voorspelbaarheid en consistente informatie bepalen of je gekozen wordt.

Wat je ziet gebeuren

De klantreis start steeds vaker niet op je website of app, maar in een AI-laag die samenvat, vergelijkt, adviseert en steeds vaker ook acties uitvoert. Daarmee is, naast de eigen kanalen optimaliseren, het begrepen en gekozen worden door agent-interfaces cruciaal. Vindbaarheid van content verschuift naar *teachability* & *authority*, van "kan de machine mij vinden?" naar "zal de machine mij kiezen?" en, nog crucialer, "zal de machine mij citeren?" Je websitecontent moet inspelen op hoe systemen begrijpen, interpreteren en namens ons handelen; naast UX ontstaat AX (Agent Experience).

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

Journeys worden deels onzichtbaar. Je ontwerpt voor twee gebruikers: de mens (emotie, vertrouwen, ervaring) en de agent (leesbaarheid, bewijs, voorspelbare flows). Dat vraagt om strakke consistentie in informatie, voorwaarden, status en uitzonderingen. Ook conversational flows moeten merk-waardig blijven: toon, transparantie en duidelijke grenzen.

Wat dit betekent voor brand marketing

Brand moet concreet worden in een samenvatting: welke paar zinnen wil je dat een agent over je merk "teruggeeft"? Je merkbelofte moet *machine-leesbaar* worden via een heldere structuur, FAQ's, productsheets, garanties, tabellen en consistente semantiek.

Marketing helpt dat bewijsbaar te maken met consistente content en heldere claims.

Agent-proof steps: shortlist winnen voor je bezoek

In agent-first journeys wordt jouw merk vaak eerst beoordeeld op bewijs en voorspelbaarheid: klopt beschikbaarheid, zijn voorwaarden helder, is levertijd betrouwbaar, hoe werkt retour of herstel? Pas daarna komt emotie en voorkeur. Voor CX betekent dit dat "proof steps" onderdeel worden van journey design: het zijn de momenten die een agent gebruikt om jou wel of niet te selecteren. De meeneemactie: maak een agent-readiness scan van één kernjourney en kijk naar vijf punten: productinformatie, prijzen/voorwaarden, statusupdates, uitzonderingen en herstel. Waar zit inconsistentie? Waar is het onduidelijk? Los dat op vóór je gaat schaven aan copy of campagne.

Walmart maakt shoppen 'agent-native' via ChatGPT- en Gemini-interfaces



's Werelds grootste retailer Walmart investeert volop in deze trend en verplaatst product discovery en keuze naar agent-interfaces: klanten kunnen producten vinden, samenstellen en afrekenen door simpelweg te chatten, zonder klassieke navigatie door webshops.

Door integraties met AI-platformen (zoals shoppen via ChatGPT met Instant Checkout) wordt de journey deels onzichtbaar: de klant ervaart een gesprek, terwijl de agent op de achtergrond assortiment, beschikbaarheid, voorwaarden en bezorgopties moet kunnen vertrouwen en executeren. Dit dwingt merken/retailers om "agent-proof" te worden: consistente productdata, scherpe claims met bewijs (reviews, specificaties), voorspelbare uitzonderingen (retour/levering) en machine-leesbare content bepalen of je door de agent wordt gekozen en aanbevolen.



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *In welke fases nemen AI-assistenten bij ons als eerste de klantreis over (zoeken, vergelijken, beslissen, service)?*
- 2 *Welke informatie is nu inconsistent of onvolledig waardoor een agent ons verkeerd kan samenvatten?*
- 3 *Welke proof steps moeten we agent-proof maken om op shortlists te komen?*

Eerste stap morgen: Maak een agent-readiness checklist en voer een quick scan uit op 1 productlijn of journey.

Wat je moet meten: Kwaliteit van antwoorden in agent-tests, plus daling in misverstanden/retouren/verkeerde verwachtingen.

Trend 8:

Meten door merk- en klantwaarde samen te brengen.

Van losse kpi's naar geïntegreerde waarde vanuit de journey.

Essentie van deze trend: Meet niet alleen tevredenheid, maar het effect van de meest belangrijke touchpoints in de journeys op vertrouwen, effort en gedrag én of het merk herkenbaar waargemaakt wordt. Presenteer dit als geïntegreerde set kpi's, vertaald naar financiële resultaten.

Wat je ziet gebeuren

Metrics als NPS en CES blijven waardevol, maar sturen vaak op generieke optimalisaties die het voor de klant beter maken. In 2026 verschuift het meten naar metrics die merk en journey verbinden: outcome, effort, emotie/vertrouwen en brand fit. Met als belangrijke toevoeging voor de toekomst voor zowel het CX- als het brandingvak dat de bijdrage aan de commerciële resultaten veel meer inzichtelijk moet worden gemaakt. Daarmee maak je Branded Customer Experience zichtbaar en intern duidelijker wat de ROI is. Dat maakt de positie van de CX- en merkteams veel meer CFO-proof. Dit is hard nodig; nog te weinig CX'ers en brand marketeers slagen erin hun bijdrage aan de organisatieresultaten naar harde euro's en dus hun ROI te vertalen.

Wat dit betekent voor CX en customer journeys

Je meet minder "hoe was dit contact en heb je het ervaren?" en meer "wat deed dit met de relatie en je verbinding met het merk?". Daarnaast ga je journeyvarianten testen: welke lane werkt beter, en waarom? Dat maakt CX een lerende discipline in plaats van een rapportagediscipline. Belangrijk is dat metrics direct gekoppeld worden aan verbeterinitiatieven, zodat meten leidt tot ontwerp in plaats van alleen maart rapportage.

Wat dit betekent voor brand marketing

Brand helpt definiëren wat "brand fit" betekent in gedrag en taal. Marketing kan merkherkenning en voorkeur koppelen aan journey-momenten, zodat merkbouw zichtbaar wordt in de CX-sturing.

American Express maakt Branded Customer Experience CFO-proof door journey-metrics te koppelen aan klantwaarde.



Het premium betaal- en servicemerkt American Express gebruikt klantfeedback en journeydata niet als losse rapportcijfers (NPS/CES), maar als stuurinformatie voor relatie- en waardeopbouw. Door metrics per cruciaal touchpoint te verbinden aan vertrouwen, effort en gedrag (besteding, retentie, productgebruik) ontstaat een geïntegreerd meetmodel dat laat zien welke journey-momenten daadwerkelijk waarde creëren. AmEx heeft publiekelijk gemaakt dat hogere klantloyaliteit (o.a. gemeten via NPS) samenhangt met aanzienlijk hogere retentie en meer spend, en vertaalt die inzichten door naar businessimpact en shareholder value. Zo wordt "merkblofte waarmaken" meetbaar in dezelfde taal als de CFO: euro's, risico (churn) en groeiversnellers (share of wallet).



3 vragen voor jouw organisatie.

- 1 *Welke metric stuurt ons onbedoeld richting generieke beleving in plaats van merkwaardige waarde?*
- 2 *Waar meten we tevredenheid terwijl we eigenlijk vertrouwen, regie of zekerheid moeten meten?*
- 3 *Welke hypothese levert de meeste waarde op als we 1 journey-variant testen?*

Eerste stap morgen: Definieer per kernjourney een meetset van 4 (outcome, effort, trust, brand fit) en zet een baseline voor 8 weken.

Wat je moet meten: Verbetering in de meetset plus link naar retentie/herhaalgebruik en cost-to-serve.

Over de auteur:

Marcel Aalders



Expeditioneiders voor positionering & merk- en marketingstrategie

Voor organisaties is 'het ware Noorden' de metafoor voor hun missie, visie en strategie: dekoers die richtinggevend is voor de keuzes die je elke dag weer maakt. Het helpt focus te houden en niet mee te waaien met het verschuivende magnetische noorden van trends, hypes, wisselende marktdynamieken en interne meningen.

True North Positioning helpt het kompas en de routekaart richting de stip op de horizon te ontwikkelen. "True" staat voor het waar-maken van deze strategie: diepgaande klantinzichten en een onderscheidende positionering zijn de basis voor merkstrategie, marketing, klantbeleving en merk-waardig medewerkersgedrag. Want organisaties worden meer dan ooit afgerekend op hun gedrag en veel minder op mooie verhalen en campagnes.

Bureau-eigenaar en strateeg Marcel Aalders laat je anders naar je positionering kijken en helpt deze te vertalen naar je merk- en marketingstrategie, on- en offline klantbeleving en merk-waardig medewerkersgedrag. In de afgelopen dertig jaar leidde Marcel tal van herpositionerings- en marketingstrategietrajecten voor o.a. INretail, Carré, Fujifilm, Interpolis, HTM, Achmea, Prominent, Carpetright, Only for Men (OFM), Bavaria, Mars, Menzis, Saxo Bank, Kruitbosch, Beter Horen, Monuta, VGZ en tal van B2B-dienstverleners.

Marcel is docent bij de programma's [Strategisch Brandmanagement](#) en [Strategisch Marketing Management](#) bij Beeckestijn Business School, Masterclassdocent bij NIMA, voorzitter van MarketingMinds, juryvoorzitter Branded Customer Experience en hoofdjurylid van de Effie-awards en regelmatig spreker op congressen en auteur van artikelen.

Zie www.truenorthpositioning.nl

Over Beekestijn.

Werk verandert continu en dat vraagt om de juiste kennis en skills. Beekestijn Business School helpt hiermee met compacte en praktische programma's gegeven door 100% vakexperts. Beekestijn Business School is dé opleider op het gebied van Digital & Marketing, Customer Experience, AI, Data & Tech, Communicatie en Leiderschap & Change. Wij leiden professionals op om hun kennis, skills en netwerk up-to-date te houden om succesvol in huidige of nieuwe werkomgeving te zijn. Beekestijn heeft als doel om professionals in een relatief kort tijdsbestek alle ins & outs te leren via een optimale mix van strategie en praktijk, voor een directe toepassing.

Vakgebieden

- AI, Data & Tech
- Communicatie
- Customer Experience
- Digital Marketing
- Leiderschap & Change

De Beekestijn beloftes

- Je maakt gegarandeerd impact
- Je bouwt een waardevol netwerk op
- Geeft je een boost
- Praktische toepassing en 100% vakexperts
- Jouw groei staat voorop, daar gaan we ver voor

Persoonlijk advies

Heb je behoefte aan persoonlijk opleidingsadvies? Of heb je inhoudelijke- of praktische vragen over bijvoorbeeld planning of betalingsmogelijkheden? Laat het ons weten, we helpen je graag verder! Dit kan via telefoon, Whatsapp, live chat of e-mail. De opleidingsadviseurs **Nicole van de Kracht**, **Mieke Mensing** & **Cynthia Mackay** staan voor je klaar!

- +31 (0)88 147 41 00
- 06 25 00 23 17
- opleidingsadviseur@beekestijn.org





Meer weten over onze opleidingen?
Kijk op www.beekestijn.org

Contact

