



Marketing Denken, Marketing Doen

Kennisdeel



Noordhoff

Marjolein Visser e.a.

nima

1^e editie

Marketing Denken, Marketing Doen

Kennisdeel

Marjolein Visser RM met medewerking van

Kees van den Berg
Gerben Busch RM
Prof. dr. Ruud Frambach
Saskia IJszenga RM
Dr. Erik Kostelijk

Marjolijn Meynen RM
Yvonne Nassar
Danny Oosterveer
Esther Oostrom RM
Stephan van Slooten

Roel Stavorinus RM
Ine Stultjens
Dr. Jean-Pierre Thomassen

The logo for NIMA, featuring the word "nima" in a stylized, lowercase, cursive script.

Eerste editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: Noordhoff

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-04483-1

ISBN 978-90-01-04482-4

NUR 802

Woord vooraf

Wat drijft iemand met jarenlange marketingervaring om de brede basis van marketing, die alle marketeers moeten kennen, vanaf nul opnieuw op te bouwen? En waarom werken meer dan vijftig topmarketeers mee aan zo'n bijna onmogelijk project?

Meer dan tien jaar geleden werd mij gevraagd hoe bestaand studiemateriaal kon worden aangepast aan de ingrijpende veranderingen in de marketingpraktijk. Al snel ontdekte ik dat dit alleen met kunstgrepen lukte. De concepten en methoden waarmee ik in organisaties werkte en waarover ik met collega-marketeers sprak, sloten lang niet altijd logisch aan op de gebruikte marketingtheorie. Het bleek onmogelijk om de oude en nieuwe marketinginzichten in een samenhangend geheel te beschrijven en goed te laten aansluiten op de praktijk van nu en de nabije toekomst. 'Een leuke uitdaging voor een groep jonge, bevlogen marketeers', dacht ik toen nog. Twee herdrukken later besloot ik de handschoen zelf op te pakken. Ik nam gefaseerd afscheid van het grootste deel van mijn vaste werkzaamheden om tijd vrij te maken voor dit project.

Een leermethode voor bacheloropleidingen is alleen waardevol als de studenten bewezen best practices leren die aansluiten op de verwachtingen van marketingmanagers. Daarbij zijn praktische vaardigheden net zo belangrijk als inzicht in de principes van marketing. Omstandigheden en marketingtools veranderen voortdurend. Als startende marketeers écht begrijpen wat marketing effectief en een organisatie succesvol maakt, kunnen zij zich steeds opnieuw aanpassen. Zo blijven ze waardevol voor de organisatie.

Daarom startte het project met een stevige literatuurstudie naar de laatste inzichten in de rol van marketing in het succes van organisaties. Daarnaast werden er oriënterende gesprekken gevoerd met CMO's en marketingmanagers. Dat leidde tot een denkkader waarin waardecreatie en -realisatie voor de klant, organisatie en maatschappij centraal staan. Zo'n veertig NIMA-marketingprofessionals vertaalden dat kader naar concrete eisen aan 'de marketeer van de toekomst'. Dat leidde tot intensieve discussies en, na ruim een jaar, een gedetailleerd overzicht van wat startende marketeers moeten kennen en kunnen. Op de laatste pagina's van het kennisdeel van deze leermethode vind je alle leden van deze Taskforce. Zonder hun monnikenwerk had deze leermethode niet zo volledig aangesloten op de praktijk.

Vervolgens gingen veertien auteurs met de uitwerking aan de slag. Allemaal mensen die hun sporen in het marketingvak hebben verdiend, van CMO's tot wetenschappers. Vernieuwende denkers: vijf van hen waren genomineerde of winnaar van een PIM Marketingliteratuurprijs. De auteurs delen de belangrijkste best practices uit hun eigen werkervaring, onderzoek en boeken. Deze zijn vertaald naar opdrachten, cases en beroepsproducten die volledig op de praktijk zijn gebaseerd. Zo ontstond een modulaire methode met samenhangende, maar wel los in te zetten bouwblokken. Mijn dank gaat uit naar *Kees van den Berg*, *Gerben Busch*, *Ruud Frambach*, *Saskia Ijszenga*, *Erik Kostelijk*, *Marjolijn Meynen*,

Yvonne Nassar, Danny Oosterveer, Esther Oostrom, Stephan van Slooten, Roel Stavorus, Ine Stultjens en Jean-Pierre Thomassen. Het was een voorrecht om met jullie samen te werken.

NIMA-directeur *Rob Overduin* en *Kirsten Andres*, de leden van de *Taskforce De Marketingmethode van de Toekomst* en de marketingspecialisten en docenten die ons als *meelezers* hebben geholpen: bedankt voor jullie inzet. Het is bijzonder om te zien hoe breed deze leermethode wordt ondersteund.

Ook voor *Bert Deen*, onze uitgever, was dit allesbehalve een gewoon project. Een nieuwe leermethode met een andere visie op marketing introduceren vraagt moed, zeker in een tijd waarin opleidingen docenten zelf content laten samenstellen om goed op de leerdoelen en de praktijk aan te sluiten. Onze modulaire aanpak, waarin kennis en praktijk naadloos samenkomen, biedt dezelfde flexibiliteit binnen een duidelijke en consistente structuur. Hierdoor ontstaat een samenhangende en praktijkgerichte leerervaring, terwijl het minder inspanning vraagt van docenten. Ik geloof dat deze leermethode met bewezen best practices een belangrijke bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van het marketingonderwijs.

Als laatste dank ik mijn partner *Douwe*, die me tijdens dit intensieve proces op zoveel manieren heeft gesteund, en mijn zonen *Maarten* en *Jasper*. Zij hielpen bij mijn andere boeken, waardoor ik meer tijd overhield voor *Marketing Denken*, *Marketing Doen*.

Ik ben trots op wat we samen hebben ontwikkeld: een leermethode die toekomstige marketeers alle tools biedt om 'ertoe te doen'. Voor klanten, organisaties en de maatschappij.

Marjolein Visser RM



Auteurs: Marjolein Visser, Marjolijn Meynen, Erik Kostelijk, Stephan van Slooten, Kees van den Berg, Gerben Busch, Roel Stavorinus, Jean-Pierre Thomassen, Esther Oostrom, Saskia IJszenga, Danny Oosterveer, Ruud Frambach, Yvonne Nassar en Ine Stultjens

Inhoud

Studiewijzer [10](#)

1 Wat maakt marketing waardevol? [15](#)

- 1.1 Wat is marketing? [18](#)
- 1.2 Marketing creëert waarde voor klanten en gebruikers [19](#)
- 1.3 Marketing creëert waarde met het marketingecosysteem [28](#)
- 1.4 Marketing creëert waarde voor de maatschappij [31](#)
- 1.5 Waardecreatie voor klanten als vliegwiel voor waarderealisatie voor de organisatie [38](#)
- 1.6 Uitgangspunten en indeling van de leermethode [46](#)

2 Wat moet je uitzoeken voor je aan een marketingopdracht begint? [51](#)

- 2.1 Succes begint met het begrijpen van het probleem [54](#)
- 2.2 Kennen van de doelgroep en weten hoe die wordt benaderd [55](#)
- 2.3 Inzicht in het aanbod van de organisatie [62](#)
- 2.4 Analyseren van de uitgangspunten voor communicatie [70](#)
- 2.5 Sterke en zwakke punten ten opzichte van de concurrenten bepalen [72](#)
- 2.6 De belangrijkste externe partners voor waardecreatie inventariseren [74](#)
- 2.7 Begrijpen hoe de organisatie waarde creëert en realiseert [76](#)
- 2.8 De strategie van de organisatie begrijpen [89](#)
- 2.9 De gewenste marktresultaten in kaart brengen [90](#)
- 2.10 De stakeholderbelangen analyseren [96](#)

3 Hoe begrijp je wat klanten waarderen? [101](#)

- 3.1 De modellen over afnemersgedrag begrijpen [104](#)
- 3.2 De onderzoekscyclus inzetten voor essentiële klantinzichten [118](#)
- 3.3 Bepalen wat het onderzoeksprobleem is [121](#)
- 3.4 Onderzoeksopzet formuleren [124](#)
- 3.5 Informatie verzamelen via data analytics [127](#)
- 3.6 Informatie verzamelen via marktonderzoek [130](#)
- 3.7 De verzamelde gegevens analyseren en vertalen naar klantinzichten [142](#)

4 Hoe help je nieuwe klanten bij het kiezen van het beste aanbod? [149](#)

- 4.1 Klantinzichten: begrijp wat klanten echt willen [152](#)
- 4.2 Koopkanalen: maak kopen makkelijk en aangenaam [155](#)
- 4.3 Doelstellingen voor klantenwerving: definieer meetbare doelen [162](#)
- 4.4 Inspiratiefase: stimuleer klanten met waardevolle ideeën [165](#)
- 4.5 Onderzoeksfase: wees vindbaar en bied korte, heldere informatie [174](#)
- 4.6 Evaluatiefase: help klanten bij het vinden van het beste aanbod [184](#)
- 4.7 Selectiefase: maak kopen makkelijk en zorg voor een vlotte start [190](#)
- 4.8 Wettelijke en ethische uitgangspunten: zorg dat je betrouwbaar bent [194](#)
- 4.9 Businesscase: toon de waarde van het plan aan [200](#)

5 Hoe maak je van een nieuwe klant een (meer dan) tevreden klant? 205

- 5.1 Geen klanten zonder een aantrekkelijke waardepropositie – en omgekeerd 208
- 5.2 Hoe ontwerp je een waardepropositie met het waardepropositiecanvas? 213
- 5.3 Kiezen van een prijs die past bij de waarde voor de klant 216
- 5.4 Kiezen van kanalen voor de interactie tussen klant en organisatie 221
- 5.5 Hoe customer experience management bijdraagt aan het succes van organisaties 225
- 5.6 De waardepropositie vertalen naar een ideale customer journey 229
- 5.7 De verbeterde customer journey realiseren 241
- 5.8 Klantenservice inzetten om de klantbeleving te verbeteren 243
- 5.9 De waardepropositie en de customer journey continu verbeteren 245

6 Hoe ontwikkel je een waardevol merk op de lange termijn? 249

- 6.1 Wat is een merk? 252
- 6.2 Een merk creëert waarde voor klanten en gebruikers 255
- 6.3 Een merk creëert waarde voor de eigenaar van het merk 259
- 6.4 De basis van een sterk merk 262
- 6.5 Merkstrategie 265
- 6.6 Merkcommunicatie 274
- 6.7 Merken meten 276
- 6.8 Merken van nu en voor de toekomst 279

7 Hoe vergroot je de klantwaarde van bestaande klanten? 283

- 7.1 Van waardecreatie voor klanten naar waarderealisatie voor de organisatie 286
- 7.2 Klantrelatiemanagement: ken je klant 289
- 7.3 Waardecreatie op relatieniveau 295
- 7.4 Waardecreatie tijdens de vier fasen van de gebruikscyclus 300
- 7.5 Wat klanten denken, voelen en doen 304
- 7.6 Waarderealisatie voor de organisatie 309
- 7.7 Stappen voor het ontwikkelen van een plan voor klantrelatiemanagement 315

8 Hoe zet je een succesvolle communicatiecampagne op? 319

- 8.1 Marketingcommunicatiedoelstellingen formuleren: wat wil je bereiken? 322
- 8.2 De communicatiedoelgroep beschrijven: wie wil je bereiken? 323
- 8.3 Campagnedoelstellingen bepalen: wat moet er veranderen? 328
- 8.4 De boodschap overbrengen: behoefte – belofte – bewijs 333
- 8.5 Media en middelen kiezen: waar en wanneer bereik je de doelgroep? 337
- 8.6 De campagne inregelen: hoe gaan we de campagne uitvoeren? 351
- 8.7 Leren en optimaliseren 355

9	Hoe werk je samen aan waardecreatie?	359
9.1	Samenwerking is essentieel voor marketingsucces	362
9.2	Met een businesscase toon je de waarde van je plan aan	364
9.3	Hoe je effectief samenwerkt met je collega's in projecten	367
9.4	Vaststellen wie je interne stakeholders zijn	374
9.5	Hoe je succesvol samenwerkt met externe partners	378
9.6	Hoe je verkoopkanalen motiveert	381
9.7	Je speelveld in kaart brengen met de stakeholderanalyse	383
9.8	Motiveren om de gewenste bijdrage te leveren aan waardecreatie	387
10	Hoe zet je data in voor effectieve en efficiënte marketing?	393
10.1	Wat is het nut van datagedreven marketingoptimalisatie?	396
10.2	Wat zijn je meetbare marketingdoelstellingen?	397
10.3	Uit welke bronnen komen de data?	399
10.4	Hoe kun je prestatie-indicatoren bepalen voor de klantcyclus?	402
10.5	Marketingprestaties monitoren en communiceren	414
10.6	Marketingprestaties analyseren en bijsturen	418
10.7	Experimenteren om de marketingprestaties te optimaliseren	423
10.8	De marketingprestaties continu verbeteren	425
11	Hoe bepaal je de marketingkoers voor de lange termijn?	433
11.1	Wat is een marketingstrategie?	436
11.2	Wat is de relatie tussen de marketingstrategie en de waardelogica?	441
11.3	Hoe kun je kansen en bedreigingen in de markt ontdekken?	444
11.4	Hoe bepaal je de sterke en zwakke punten van de organisatie?	457
11.5	Hoe bepaal je wat een goede marketingkoers kan zijn?	463
11.6	Hoe kies je uit verschillende strategische opties?	475
11.7	Hoe maak je de marketingstrategie concreet en laat je het resultaat hiervan zien?	478
12	Hoe word je een succesvolle marketingprofessional?	483
12.1	Wat zijn de kenmerken van een succesvolle marketingprofessional?	486
12.2	Heb je de competenties om een succesvolle marketeer te worden?	487
12.3	Welke marketingspecialisatie past bij jou?	494
12.4	Welk type organisatie past bij jou?	500
	Literatuur	504
	Illustratieverantwoording	509
	Register	511
	Over de auteurs	524

Studiewijzer

Marketing Denken, Marketing Doen biedt de marketingkennis en -vaardigheden die iedere startende marketingprofessional nodig heeft. De methode bestaat uit twee delen. Dit is het kennisdeel met een gedetailleerde uitleg van de uitgangspunten van marketing, voorbeelden, best practices, modellen, checklists en andere hulpmiddelen. In het andere deel leer je door het uitvoeren van praktijkopdrachten hoe je marketing het beste kunt doen: 'learning by doing'.

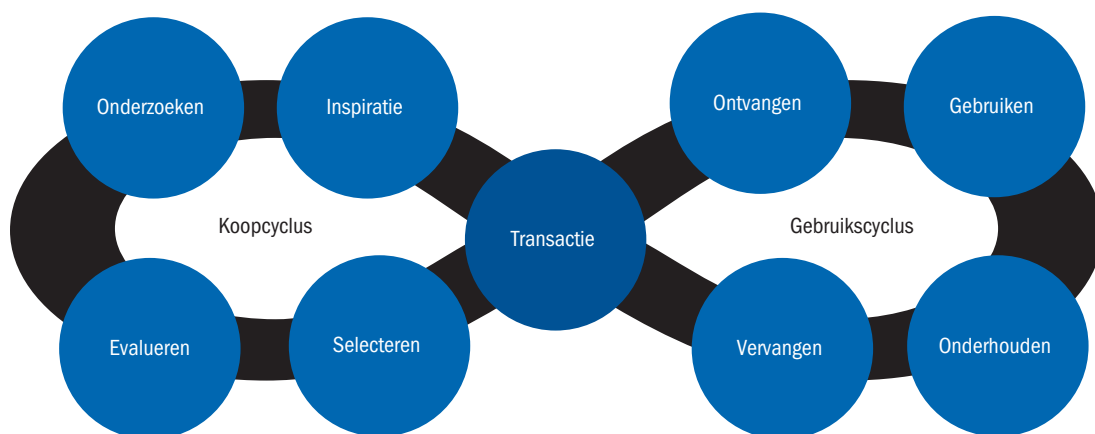
Flexibele keuze tussen eerst denken of eerst doen

Omdat ieder bouwblok bestaat uit een kennisdeel en een direct daarop aansluitend praktijkdeel, kun je zelf kiezen of je eerst de theorie wilt doorgronden of direct aan de praktijk wilt beginnen. Zo kun je leren op een manier die bij je past.

Waarde creëren in iedere stap van de klantreis

Marketing is een organisatiefunctie die waarde creëert voor klanten en daarmee bijdraagt aan de resultaten van de organisatie, met positieve impact voor andere belanghebbenden en de maatschappij. De klantcyclus vormt het centrale model van deze leermethode en helpt je per fase van de klantreis waarde voor de klant te creëren en de doelen van de organisatie te realiseren.

FIGUUR De klantcyclus



In deze leermethode leer je hoe je marketing in de praktijk succesvol inzet. Hoe je waarde toevoegt door transacties mogelijk te maken, de klantbeleving te optimaliseren en klantbetrokkenheid te versterken. Deze drie vormen van waarde – ruilwaarde, ervaringswaarde en betrokkenheidswaarde – vormen samen de kern van effectieve marketing. Je leert ook hoe dat leidt tot een duurzame relatie met klanten die voor alle betrokkenen aantrekkelijk is.

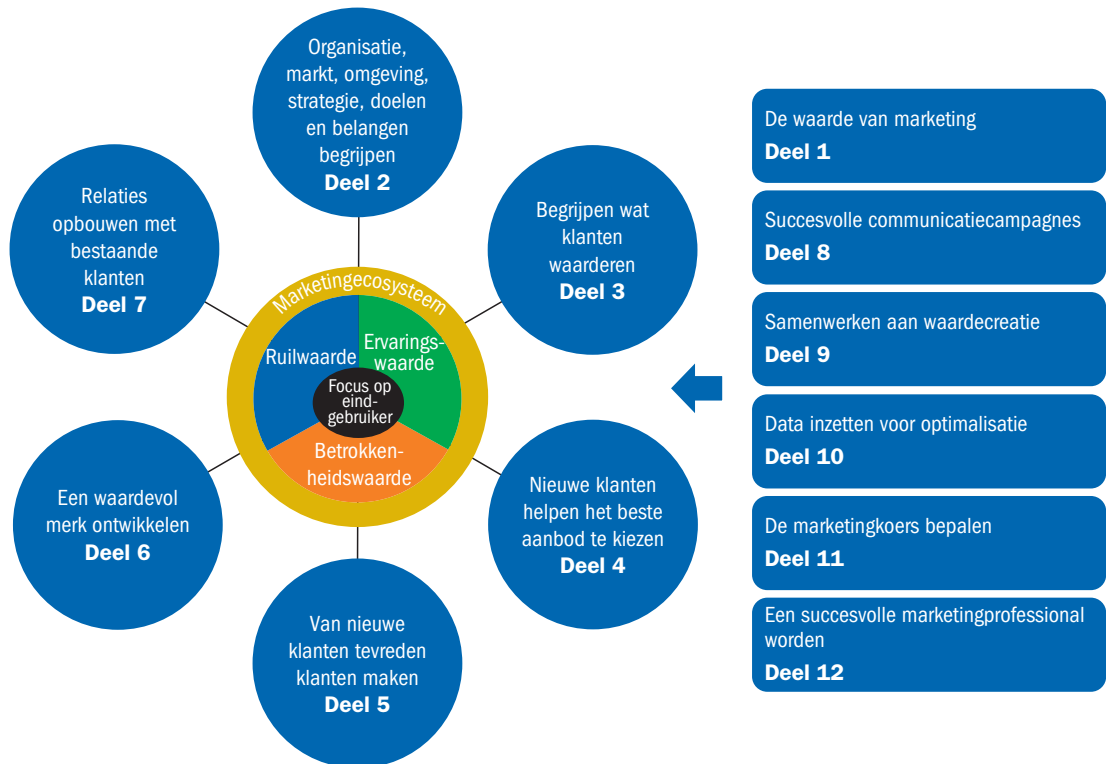
Flexibele keuze tussen eerst denken of eerst doen

Omdat ieder bouwblok bestaat uit een kennisdeel en een direct daarop aansluitend praktijkdeel, kun je zelf kiezen of je eerst de theorie wilt doorgronden of direct aan de praktijk wilt beginnen. Zo kun je leren op een manier die bij je past.

Indeling van de leermethode

De leermethode bestaat uit 12 delen die de volledige klantcyclus doorlopen en de kernvragen van marketing behandelen.

FIGUUR Overzicht van de delen van *Marketing Denken*, *Marketing Doen*



Studiewijzer Kennisdeel

Elk deel bestaat uit bouwblokken bestaande uit een kennisdeel en een praktijkopdracht. Die leiden studenten stap voor stap naar een concreet beroepsproduct dat ze helpt om praktijkgerichte marketingvaardigheden zelfstandig in te zetten:

1 Wat maakt marketing waardevol?

Je leert de basisprincipes van marketing en hoe marketing waarde creëert voor klanten, het marketingecosysteem en de maatschappij.

Beroepsproduct: een presentatie waarmee je een opdrachtgever of werkgever ervan overtuigt dat marketingactiviteiten leiden tot waardecreatie voor de klant, waarderealisatie voor de organisatie, het marketingecosysteem en de maatschappij.

2 Wat moet je uitzoeken voor je aan een marketingopdracht begint?

Je leert hoe je relevante informatie verzamelt over de markt, de doelgroep, het aanbod, concurrenten, externe partners en de strategie van de organisatie.

Beroepsproduct: een plan van aanpak om de situatie rond een marketingopdracht in kaart te brengen.

3 Hoe begrijp je wat klanten waarderen?

Je leert modellen over afnemersgedrag te gebruiken en klantinzichten te verkrijgen via onderzoekscycli en data-analyse.

Beroepsproduct: een eenvoudig onderzoek om de klantinzichten te verzamelen.

4 Hoe help je nieuwe klanten bij het kiezen van het beste aanbod?

Je leert het aanbod af te stemmen op de klantverwachtingen en klanten door de hele koopcyclus te begeleiden, van inspiratie tot aankoop.

Beroepsproduct: een effectief klantenwervingsplan.

5 Hoe maak je van een nieuwe klant een tevreden klant?

Je leert waardeproposities te ontwerpen, klantbeleving te verbeteren en de customer journey te optimaliseren.

Beroepsproduct: een plan voor de beste klantbeleving.

6 Hoe ontwikkel je een waardevol merk op de lange termijn?

Je leert een merkstrategie op te bouwen, merkwaarde te analyseren en te versterken en merkcommunicatie effectief in te zetten.

Beroepsproduct: een onderbouwd advies om de merkwaarde te vergroten.

7 Hoe vergroot je de klantwaarde van bestaande klanten?

Je leert klantrelatiemanagement toe te passen en klantwaarde te vergroten tijdens de verschillende fasen van de gebruikscyclus.

Beroepsproduct: een eenvoudig plan voor waardecreatie tijdens de gebruikscyclus door klantrelatiemanagement.

8 Hoe zet je een succesvolle communicatiecampagne op?

Je leert marketingcommunicatiedoelstellingen te formuleren, de doelgroep te beschrijven en een effectieve boodschap en mediakeuze te maken.

Beroepsproduct: een plan voor een effectieve communicatiecampagne.

9 Hoe werk je samen aan waardecreatie?

Je leert effectieve samenwerking met interne en externe partners en het belang van stakeholderanalyse voor gezamenlijke waardecreatie.

Beroepsproduct: een plan voor het implementeren van een marketingproject met interne en externe belanghebbenden.

10 Hoe zet je data in voor effectieve en efficiënte marketing?

Je leert meetbare marketingdoelen te stellen, marketingprestaties te monitoren en analyseren en datagedreven optimalisatie toe te passen.

Beroepsproduct: een plan voor continue verbetering van marketingprestaties door datagedreven werken.

11 Hoe bepaal je de marketingkoers voor de lange termijn?

Je leert marketingstrategieën te formuleren, kansen en bedreigingen te analyseren en strategische keuzes te maken.

Beroepsproduct: een beoordeling van de inhoud en het proces van een marketingstrategische keuze.

12 Hoe word je een succesvolle marketingprofessional?

Je reflecteert op je eigen competenties en onderzoekt welke specialisaties en werkomgevingen bij jou passen.

Beroepsproduct: een plan om een succesvolle marketeer te worden.

Stapsgewijze opbouw zoals in de praktijk

Ieder deel van de leermethode is opgebouwd volgens een **stappenplan** dat aansluit bij de werkwijze van marketingprofessionals in de praktijk. Dit stappenplan is uitgewerkt in **bouwblokken**: kleinere onderdelen die jou door elke stap in het marketingproces leiden. Elk bouwblok bestaat uit twee delen:

- 1 Het **kennisdeel**: in dit gedeelte van het bouwblok vind je de concepten, modellen en best practices die horen bij een specifieke stap in het marketingproces. Dit theoretische fundament geeft je inzicht in de marketinguitdagingen van dat deel.
- 2 Het **praktijkdeel**: in dit gedeelte van het bouwblok vind je praktijkgerichte opdrachten die aansluiten op de inhoud van het bouwblok van *Marketing Denken*, *Marketing Doen*.

Daarnaast vind je in het praktijkdeel **praktijkcases** die enkele bouwblokken combineren en een **gedetailleerde opdracht voor een beroepsproduct**, die je alle stappen uit de bouwblokken laat doorlopen. Zo pas je de inzichten direct toe in de praktijk.

Verantwoording en cijfermatige onderbouwing

Elke marketingactiviteit moet cijfermatig worden onderbouwd. In bouwblokken 4.9 en 9.2 leer je hoe je een **businesscase** opstelt en jouw keuzes en activiteiten kwantificeert: een belangrijke basis voor alle beroepsproducten.

Niveaus van werken in de leermethode

Je kunt deze leermethode volgen op drie verschillende levels, elk gericht op een specifiek competentieniveau:

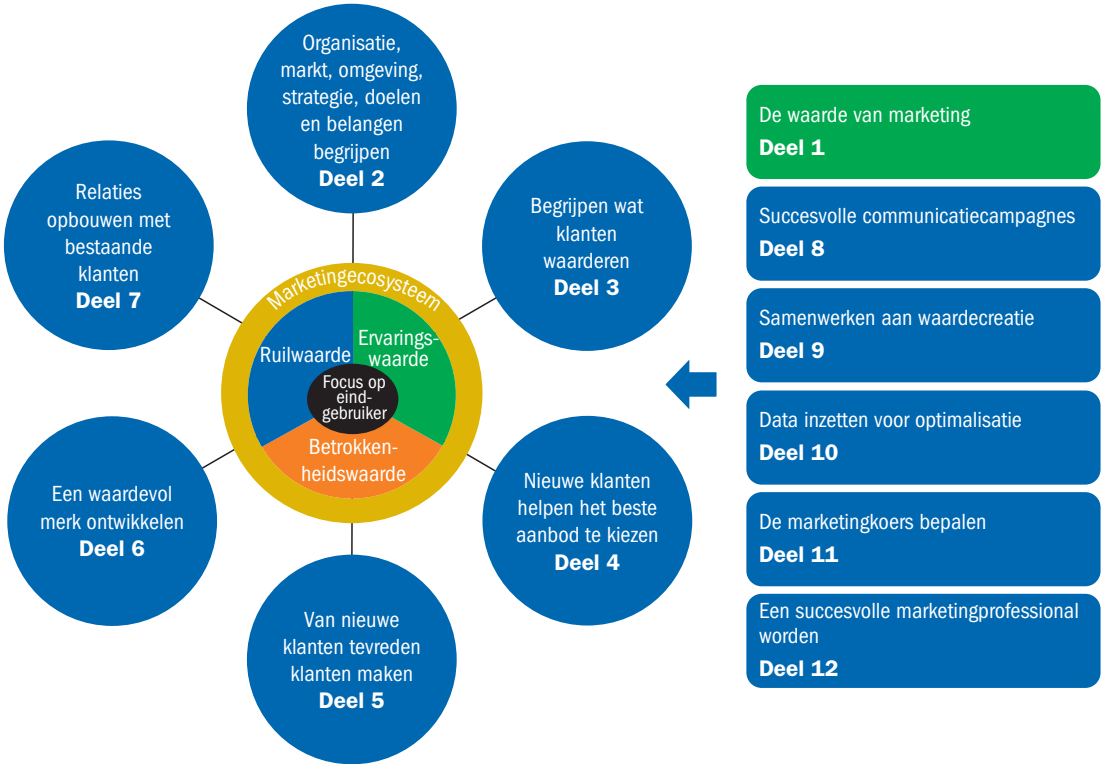
- 1 **Marketing Pioneer:** dit niveau is gericht op ervaren en begrijpen. Je voert marketingchallenges uit en past zo de basisconcepten in praktijkopdrachten toe. Dit niveau geeft je basisinzicht in marketing, vergelijkbaar met het erkende **NIMA Marketing A1-niveau**. Je kunt marketingkennis inzetten in eenvoudige projecten. 
- 2 **Marketing Practitioner:** dit niveau is gericht op toepassen in een realistische context. Door de concepten, modellen en best practices te gebruiken binnen praktijkcases, bereik je het volgende niveau. Dit komt op hoofdlijnen overeen met **NIMA Marketing A2-niveau** en biedt een solide basis voor een startende marketingmedewerker. 
- 3 **Marketing Pro:** dit niveau is gericht op toepassen in een professionele omgeving. Als je alle beroepsproducten op voldoende niveau uitwerkt, leer je zelfstandig marketingplannen te ontwikkelen voor een opdrachtgever of werkgever. Daarmee zet je een eerste stap richting **NIMA Marketing B1-niveau**. Als je een erkend NIMA B-diploma wilt behalen, is een verdere specialisatie nodig in business-, consumenten- of digitale marketing. 

Let op: deze leermethode biedt de basisvaardigheden waar iedere marketingprofessional over moet beschikken, maar voor de officiële NIMA-examens moet je je goed voorbereiden. Het NIMA actualiseert regelmatig de exameneisen. Die vind je op nima.nl. Bij deze leermethode hoort een **gratis studentenlidmaatschap**. Op nima.nl/student vind je alle informatie.

Online leermiddelen

Dit deel van *Marketing Denken*, *Marketing Doen* bestuderen geeft je de kennis, maar het echte verschil wordt gemaakt door die kennis toe te passen in de praktijk. Met de opdrachten uit het praktijkdeel breng je de theorie uit het kennisdeel direct in de praktijk en werk je aan echte beroepsproducten, waarmee je impact maakt. Op studiemeister.noordhoff.nl vind je:

- het praktijkdeel van *Marketing Denken*, *Marketing Doen* als **printbare PDF** en in de **digitale leeromgeving Studiemeister**;
- **formulieren** die je bij opdrachten uit het praktijkdeel nodig hebt;
- **toolboxes** per bouwblok met een overzicht van de belangrijkste begrippen, modellen en best practices, die je kunt gebruiken om te controleren of je de juiste kennis gebruikt;
- **oefenmogelijkheden**, zoals een begrippentrainer.



1

Wat maakt marketing waardevol?

1

Auteur: Marjolein Visser RM

Deze leermethode gaat over marketing. Hoe je erover kunt denken en hoe je het succesvol doet. De methode bestaat uit twee delen. Dit is het deel met de uitgangspunten, voorbeelden, best practices, modellen, checklists en andere hulpmiddelen die je helpen een succesvolle marketingprofessional te worden. Het andere deel daagt je uit om marketing op de goede manier in de praktijk te brengen. Je hebt twee mogelijkheden om dat te leren:

- 1 Start je het liefst met een praktijkprobleem, dan begin je met het praktijkdeel van *Marketing Denken*, *Marketing Doen*. Je pakt het kennisdeel erbij en ontdekt al doende hoe je tot de beste oplossing komt.
- 2 Leer je liever over marketing door er eerst over na te denken, dan kun je beginnen met dit deel, het kennisdeel van *Marketing Denken*, *Marketing Doen*. Om de technieken in de praktijk in de vingers te krijgen, doe je daarna de opdrachten uit het praktijkdeel.

In dit deel leer je wat marketing waardevol maakt en hoe je dat aan anderen overbrengt. Je wilt je opdrachtgever, manager of collega's overtuigen dat jouw marketingactiviteiten leiden tot waardecreatie voor de klant en waarderealisatie voor de organisatie, het marketingecosysteem en de maatschappij. In het kort: dat iedereen ervan profiteert. Dat doe je via de stappen in de volgende figuur.

FIGUUR 1.1 Stappenplan om opdrachtgevers, managers of collega's te kunnen overtuigen van de waarde van marketing



Bij iedere stap hoort een bouwblok dat bestaat uit modellen en best practices (in het kennisdeel van *Marketing Denken*, *Marketing Doen*) en een praktijkopdracht (in het praktijkdeel). De praktijkcases leggen verbindingen tussen de bouwblokken. Als je alle bouwblokken hebt doorlopen en het beroepsproduct hebt gemaakt, kun je mensen overtuigen dat jij als marketeer een waardevolle bijdrage kunt leveren aan het succes van de organisatie.

Alle opdrachten, cases en beroepsproducten vind je op studiemeister.noordhoff.nl. Je kunt daar inloggen met de unieke code voorin het boek.

Snapshot: Een dag uit het leven van een marketingprofessional

1

Senna werkt als marketingmedewerker bij een technologiebedrijf, dat allerlei gadgets ontwikkelt. Tijdens een meeting vertelt de Chief Marketing Officer (CMO) dat de organisatie een nieuw product wil maken voor generatie Z, de 'digital natives'. De directie heeft besloten om een smartwatch te lanceren die naadloos aansluit bij de levensstijl van jonge mensen.

Om te begrijpen wat generatie Z motiveert, is onderzoek uitgevoerd. Jongeren willen innovatieve producten met een positieve impact op hun welzijn en vinden sociale betrokkenheid belangrijk. Ze willen door leeftijdsgenoten worden ondersteund om hun doelen te bereiken. En ze geven aan via wat voor type kanalen zij smartwatches het liefst kopen. Met deze inzichten gaat de marketingafdeling aan de slag. Er moet een innovatieve smartwatch komen die de gebruikelijke fitness-trackingfuncties biedt in combinatie met sociale ondersteuning. Senna krijgt een plekje in het ontwikkelteam. In het onderzoeksrapport leest ze dat er drie grote marktsegmenten zijn: enthousiaste sporters, trendsetters en milieubewuste jongeren. Wat ze belangrijk vinden verschilt per segment, maar over de techniek zijn ze het eens. De smartwatch moet licht zijn en makkelijk te bedienen.

Het team ontwikkelt ideeën voor de smartwatch en toont ze aan ieder segment in een video-impressie. Met de feedback maken ze een prototype. Alle segmenten blijken daar enthousiast op te reageren. Senna gaat met een 'channel manager' naar winkels die aansluiten bij de wensen van de doelgroep. Eén winkelketen vindt het ontwerp zo aantrekkelijk dat ze de smartwatch in de eerste week na de introductie graag exclusief willen verkopen. In ruil daarvoor investeren ze veel geld in reclame op Instagram, TikTok, Snapchat, YouTube en andere plaatsen waar de doelgroep is te vinden. Senna vindt het te vroeg om afspraken te maken, maar is wel erg blij met de positieve

reacties. De smartwatch wordt in productie genomen.

Senna maakt een communicatieplan voor ieder marktsegment. Voor de sportliefhebbers benadrukt ze de geavanceerde fitness-trackingfuncties en de mogelijkheid om prestaties te delen op sociale media. Voor de trendsetters legt ze de nadruk op het stijlvolle ontwerp en hoe het hun persoonlijke imago kan versterken. En voor de milieubewuste consumenten benadrukt ze het gebruik van duurzame materialen.

Na de lancering voert Senna data-analyses uit. Ze bekijkt de verkoopcijfers, het online verkeer, de resultaten op social media en klantreviews. De advertenties op social media hebben geleid tot een enorme betrokkenheid bij de doelgroep. Jongeren delen massaal hun ervaringen met de smartwatch. De benadering van de trendsetters en sportliefhebbers is succesvol geweest. Maar Senna ziet ook dat het bereik onder milieubewuste jongeren lager is dan verwacht. Het marketingteam concludeert dat ze onvoldoende duidelijk hebben gemaakt dat het product nog vijf jaar wordt geüpgraded en goed recyclebaar is. Dat is waardevol voor deze doelgroep. Met dit inzicht kan Senna de boodschap dat de smartwatch een duurzame keuze is, beter overbrengen.

Door data-analyses te combineren met feedback van klanten en de verkoopkanalen, ontdekt het marketingteam dat de gebruikers behoefte hebben aan meer mogelijkheden voor gezondheidsmonitoring. Bovendien kan de interface van de app overzichtelijker. Daar gaan ze aan werken. Zo start een continu proces van leren en verbeteren om ervoor te zorgen dat de smartwatch waardevol is en blijft voor de doelgroep. Dat leidt tot blijde klanten en meer verkopen voor de organisatie en de verkoopkanalen.

1.1 Wat is marketing?

In de dynamische wereld van marketing draait het om het begrijpen van de behoeften en wensen van mensen en het aanbieden van producten die daarbij passen. Stel je voor dat er een nieuw kledingmerk voor jongeren op de markt komt, dat zich wil richten op duurzaamheid. Marketing draait dan om begrijpen wat jongeren belangrijk vinden aan kleding. Het merk start met een aantal ontwerpen en zoekt uit hoe jongeren daarop reageren. Het blijkt dat de jongeren kleding willen die trendy is, prettig zit en goed is voor de planeet.

Op basis van deze inzichten ontwikkelt het merk een kledingcollectie. Ze gebruiken duurzame materialen, zoals biologisch katoen en gerecyclede vezels. Ze produceren de kleding onder eerlijke arbeidsomstandigheden. Het merk promoot duurzame mode via social media en influencers. Ze delen inspirerende verhalen over de positieve impact op het milieu van het dragen van duurzame mode. Ze moedigen jongeren aan om bewuste keuzes te maken.

Het merk begrijpt dat jongeren vaak een beperkt budget hebben. Daarom bieden ze betaalbare, maar kwalitatief goede kleding aan. Het merk zorgt ook dat de kleding makkelijk verkrijgbaar is. Er is een gebruiksvriendelijke app waar je de nieuwste collectie kunt bekijken en bestellen. Daarnaast werken ze samen met duurzame winkels, zodat je de kleding kunt zien en passen. Het merk luistert voortdurend naar de feedback van jongeren. Het blijft innoveren en verbeteren om aan de verwachtingen van de doelgroep te voldoen en de wereld een beetje groener te maken.

Kern van marketing

De kern van marketing is de wensen en behoeften van klanten als uitgangspunt te nemen en daaraan te voldoen op een manier die voor alle betrokkenen voordelig is. Die wensen en behoeften zijn niet altijd heel duidelijk. Marketing helpt klanten te begrijpen en ze een ervaring, producten en diensten te bieden die aan hun verwachtingen voldoen. Dat zorgt voor relaties waar alle partijen tevreden mee zijn. Organisaties proberen dat steeds beter te doen, zodat klanten loyaal blijven. Marketingprofessionals spelen een sleutelrol in deze verbeteringsprocessen. Rodríguez-Vilá et al. (2020) vatten de rol van de marketingprofessional simpel samen als 'het toevoegen van waarde voor klanten en het besturen van relaties op zo'n manier dat het (ook) waarde heeft voor de organisatie en allen die daarbij betrokken zijn'.

Productie-oriëntatie

Het is handig om te weten door welke fasen het marketingvak is gegaan, omdat er nog veel mensen achterhaalde ideeën hebben over marketing. Marketing begon rond het einde van de 19e eeuw met de productieoriëntatie. Toen waren bedrijven vooral gericht op efficiënte massaproductie. Dit paste bij een tijd waarin de vraag groter was dan het aanbod. Rond 1920 verschoven veel bedrijven naar de productoriëntatie. Kwaliteit en innovatie stonden centraal. Men dacht dat goede producten zichzelf wel verkochten. Vanaf de jaren 1930 kwam de

Productoriëntatie

Verkooporiëntatie

Markt oriëntatie

Maatschappelijke markt oriëntatie

verkooporiëntatie op. Klanten kregen door een groeiend aanbod meer keuzes en bedrijven gingen actief producten promoten. De markt oriëntatie begon in de jaren 1950. Bedrijven beseften dat succes lag in het begrijpen van klantbehoeften en het leveren van waardevolle oplossingen. Vanaf 1990 groeit de maatschappelijke markt oriëntatie. Nu denken bedrijven niet alleen aan klanten en winst, maar ook aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Marketing richt zich steeds meer richt op het creëren van waarde voor alle betrokkenen.

Dit geeft een eerste beeld van wat marketing inhoudt. Later lees je de volledige definitie.

Doordenker

Heb je ooit iets gekocht omdat je het gevoel had dat het merk 'begreep' wat je wilde, ook al had je dat niet aangegeven? Hoe wist je dat het merk je begreep?



Praktijkopdracht 1.1 helpt je te begrijpen wat marketing in de praktijk inhoudt.



1

1.2 Marketing creëert waarde voor klanten en gebruikers

Bij marketing denk je misschien aan commerciële organisaties. Maar ook organisaties zoals ziekenhuizen, universiteiten en politieke partijen doen aan marketing. Simpel gesteld is het beoogde resultaat van marketing dat de organisatie iets biedt wat zo waardevol is, dat klanten ervoor willen geven wat de organisatie vraagt. Wat organisaties van klanten willen ontvangen, hangt af van hun doelen. Commerciële organisaties vragen meestal geld. Een politieke partij wil haar visie realiseren en mikt op stemmen en leden. Een onderwijsinstelling wil studenten voorbereiden op de arbeidsmarkt of vervolgonderwijs en zoekt studenten die zo snel mogelijk kunnen afstuderen. Vrijwilligersorganisaties zoeken mensen die een handje helpen om een maatschappelijk probleem op te lossen. Goede doelen vragen donaties.

Organisaties zonder winstoogmerk gebruiken vaak een ander woord voor klanten, zoals leden, kiezers, burgers, gebruikers of donateurs. Wij houden het eenvoudig. We gebruiken in deze leermethode het woord 'klant' voor mensen, huishoudens en organisaties die een financiële of andere gewenste bijdrage aan een organisatie leveren in ruil voor een product.



The Hunger Project vraagt om 'bijdragen' en noemt klanten 'investeerdere'

Om succesvol te zijn moeten organisaties voldoende waarde aan hun klanten bieden. Klantwaarde is wat een product of dienst in de ogen van de klant waard is in vergelijking met de mogelijke alternatieven. Klanten beoordelen of de voordelen opwegen tegen de kosten. Het gaat om haar of zijn ervaring of perceptie, zoals in het voorbeeld van Mara hierna.

Klantwaarde

Perceptie

Mara, een jonge vrouw, overweegt om een premium abonnement op Spotify te nemen en vergelijkt dit met andere opties zoals Apple Music of YouTube Music. Ze vraagt zich af: 'Is Spotify Premium de investering waard in vergelijking met de andere muziekplatformen?' Ze ziet bijvoorbeeld deze voordelen (baten) van Spotify Premium:

Baten

- reclamevrij luisteren
- offline muziek downloaden
- betere geluidskwaliteit
- toegang tot exclusieve afspeellijsten
- populair merk onder vrienden
- contact met mensen met eenzelfde muzieksmaak
- groot merk
- streeft actief naar een eerlijke beloning van artiesten

Kosten

Ze verwacht de volgende kosten:

- maandelijkse abonnementskosten
- tijd om de app te leren kennen
- moeite om over te stappen van de streamingdienst die ze nu gebruikt

Zoals je in dit voorbeeld ziet, gaat het bij de kosten niet alleen om de te betalen prijs. Kosten kunnen bijvoorbeeld ook bestaan uit tijd, moeite, onzekerheid en ongemak.

Klanten zetten de baten af tegen de kosten. Als de baten van Spotify Premium (zoals reclamevrij luisteren en offline toegang) de kosten overstijgen, dan ervaren mensen een positieve klantwaarde.

Klantwaarde

In formulevorm:

$$\text{Ervaren Klantwaarde (KW)} = \text{Ervaren Baten (B)} - \text{Ervaren Kosten (K)}$$

Get-factoren

De voordelen die een klant ontvangt, worden 'Get'-factoren genoemd. Bij Spotify Premium zijn er in de ogen van Mara praktische voordelen zoals muziek luisteren zonder reclame en nummers offline opslaan. Dit zijn functionele voordelen.

Functioneel voordeel

Ervaringsvoordeel

Daarnaast zijn er ervaringsvoordelen, zoals het plezier dat Mara verwacht te ervaren bij het communiceren met anderen die van dezelfde muziek houden. Deze voordelen kunnen *sociaal* zijn, waardoor klanten zich verbonden voelen met anderen, of *psychologisch*, waardoor ze zich goed voelen over zichzelf. Daarnaast geeft de populariteit van Spotify Mara het gevoel dat ze in de ogen van haar vrienden een goede keuze maakt. Sociale acceptatie is een voorbeeld van een symbolisch voordeel dat samenhangt met het merk.

Symbolisch voordeel

'Perceptie is echt, zelfs als het niet de realiteit is.' – Edward De Bono (psycholoog en managementgoeroe)

Give-factor

Financiële factor

De kosten heten ook wel de 'Give'-factoren, dat wat de klant aan de organisatie teruggeeft. Dat zijn financiële factoren, zoals de prijs van het product, maar ook de kosten van het gebruik en onderhoud. Voor Spotify Premium zijn dat de kosten van het abonnement. Daar kunnen nog kosten voor een grotere databundel bijkomen als de gebruiker onderweg naar muziek wil luisteren, zonder die vooraf te downloaden. Er zijn ook niet-financiële factoren, kosten die niet direct in geld zijn uit te drukken, zoals de tijd en inspanning om Spotify Premium aan te schaffen en te leren kennen. Het gaat dan om de zoekkosten die verband houden met het vinden van het product (de inspanningen voor zoeken en evalueren van het product), aankoopgerelateerde kosten (tijd en inspanning om het product te kopen en te krijgen), gebruiksgelateerde kosten (opstarten, leren hoe het product te gebruiken en negatieve gevolgen van het gebruik) en de kosten van verwijdering of recycling. Daarbij kunnen er psychologische kosten zijn. Iemand kan bijvoorbeeld bang en onzeker zijn of het product of merk wel goed bij zijn of haar levensstijl of imago past. Ook kunnen er overstapkosten of switching costs zijn. Die kunnen financieel zijn, zoals opzegvergoedingen, maar het kan ook gaan om tijd, inspanning of emotionele binding met het oorspronkelijke product of merk. Mara verwacht dat het haar moeite gaat kosten om aan de gebruikersinterface van Spotify te wennen.

Niet-financiële factor

Zoekkosten

Aankoopgerelateerde kosten

Gebruiksgelateerde kosten

Psychologische kosten

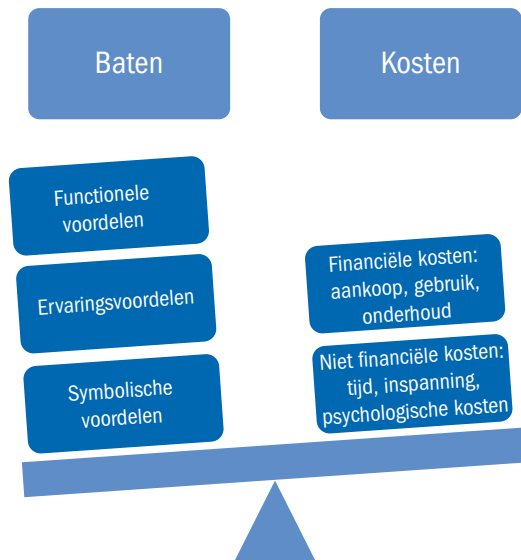
Switching costs

De samenhang tussen de Get- en Give-factoren is weergegeven in figuur 1.2. Als klanten ervaren dat ze meer krijgen dan geven, dan zien ze het aanbod als een aantrekkelijke, goede ruil. De ervaren waarde of perceived value van het aanbod, is dan positief. De balans slaat door naar de goede kant. Als voor Mara de ervaren klantwaarde van Spotify Premium groter is dan die van de andere opties, zoals Apple Music of YouTube Music, zal zij hoogstwaarschijnlijk kiezen voor Spotify Premium.

Perceived value

1

FIGUUR 1.2 De ervaren baten en kosten bepalen de ervaren waarde van een aanbod



Doordenker

Denk aan de laatste keer dat je een duur product of dienst kocht. Wat waren toen voor jou de Get- en Give-factoren? Wat liet de balans doorslaan?



Klanten zoeken oplossingen of ervaringen, niet alleen producten

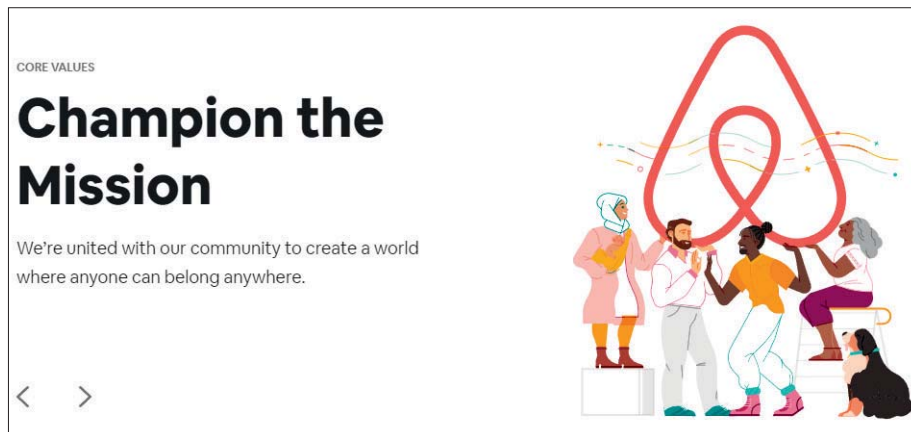
Een product kan iets fysieks zijn zoals een fiets, of een dienst zoals een knipbeurt, of de inzet van jouw donaties voor hongerbestrijding, zoals The Hunger Project dat belooft. Ook kun je een combinatie van iets fysieks en daarbij behorende diensten kopen, zoals een etentje in een restaurant. Het eten zelf is tastbaar: je kunt het zien, aanraken, ruiken, proeven en soms zelfs horen. Daar koop je verschillende diensten bij: het eten wordt aan tafel geserveerd, je kunt een drankje bestellen, mag de faciliteiten van het restaurant gebruiken, ervaart de sfeer, ontmoet andere mensen en hoeft niet af te wassen. Als we in deze leermethode het woord product gebruiken, kan het gaan over een fysiek goed, een dienst, of combinaties van producten en diensten en de totale ervaring daaromheen.

Eigenlijk is het woord product ouderwets. Een klant zoekt geen product, maar wil een oplossing voor een probleem of een prettige ervaring. Niemand wil graag deodorant kopen, maar het verhelpt de gevolgen van transpireren, zoals nare geurtjes. Mensen gaan naar een restaurant omdat ze bijvoorbeeld geen zin hebben om te koken, iets nieuws willen proeven of een gezellige avond buiten de deur willen doorbrengen. Het restaurant is de oplossing om in een van die behoeften te voorzien. Je vrienden vragen om iets lekkers te maken en dat

Waardepropositie

1

samen opeten, is dat ook. Ondanks dat het in marketing eigenlijk om het aanbieden van oplossingen en ervaringen gaat, gebruiken we het woord product, omdat dat vaak duidelijker is. Ook gebruiken we de term 'waardepropositie'. De waardepropositie omvat alle voordelen die een klant krijgt. Het is het aanbod aan de klant: het product en alles daaromheen, zoals de service en verkrijgbaarheid, gecombineerd met de gevraagde tegenprestatie in geld, tijd en gemak. Vaak wordt dat samengevat in een zin die ook aangeeft wat het aanbod beter maakt dan dat van concurrenten. De waardepropositie is wat een organisatie aanbiedt. De ervaren klantwaarde is hoe de klant het aanbod beoordeelt. Dropbox vat de waardepropositie samen als 'Alles wat jij en je bedrijf nodig hebben om efficiënt te werken, allemaal op één plek.' Dropbox wil een centrale rol spelen bij het organiseren van je persoonlijke en professionele leven, zodat je je werk naadloos kunt voortzetten, waar je ook bent. Airbnb vat de missie 'Creating a World where Anyone can Belong Anywhere' samen in 'Belong Anywhere'. Deze slogan geeft weer dat de Airbnb-community unieke lokale ervaringen biedt en de mogelijkheid om op een meer persoonlijke manier ergens te overnachten dan in traditionele hotels, zodat je het gevoel hebt dat je erbij hoort.



Airbnb: een community met als doel dat iedereen er overal bij hoort

Wat iemand een waardevolle oplossing of ervaring vindt, is heel persoonlijk. Om dit te illustreren, kijken we nogmaals naar het voorbeeld van Spotify. Mara zag deze baten (Get-factoren) van een abonnement op Spotify Premium:

- reclamevrij luisteren
- offline muziek downloaden
- betere geluidskwaliteit
- toegang tot exclusieve afspeellijsten
- populair merk onder vrienden
- contact met mensen met eenzelfde muzieksmaak
- groot merk
- streeft actief naar een eerlijke beloning van artiesten

Dit is een lijst die is gebaseerd op de individuele behoeften van Mara. Het hangt samen met wat ze door het gebruik van het muziekplatform wil bereiken. Welke kenmerken (ook attributen genoemd) van de waardepropositie zij ziet als baten, is afhankelijk van haar persoonlijke doelen. Mara vindt het belangrijk dat Spotify een populair merk is onder haar vrienden. Dat is misschien omdat ze door haar vrienden gerespecteerd wil worden en bij de groep wil horen. De eerlijke beloning voor artiesten, een belangrijk onderdeel van de missie van Spotify, kan goed passen bij haar opvattingen over gelijkheid en rechtvaardigheid in de wereld. Die achterliggende doelen motiveren haar bij iedere aankoop die ze doet.

Een ouder stel kan heel andere kenmerken belangrijk vinden. Ze waarderen het bijvoorbeeld dat Spotify een bekend merk is, dat er veel muziek uit de jaren '70 en '80 op het platform staat en dat ze de muziek makkelijk via hun tablet kunnen beluisteren. Misschien streven ze in hun leven naar zekerheid en verwachten ze dat een bekend merk betrouwbaar is.

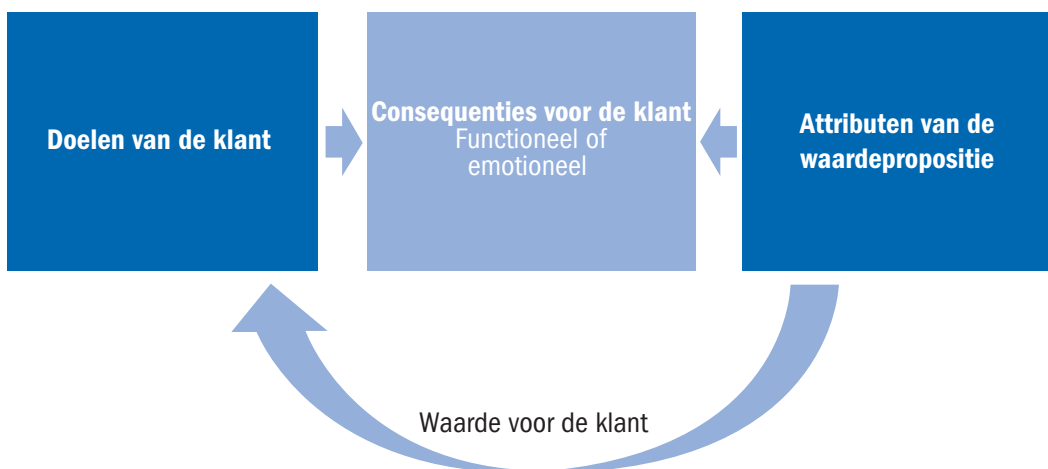
De kenmerken van de waardepropositie van Spotify hebben praktische en gevoelsmatige gevolgen voor de klant. In vaktaal: de attributen leiden tot functionele en emotionele consequenties. Offline muziek downloaden betekent onafhankelijkheid van een wiferverbinding. Dat is een functionele consequentie. Dat Spotify streeft naar een eerlijke beloning van artiesten, heeft als emotionele consequentie dat maatschappelijk bewuste klanten voelen dat ze een bijdrage leveren aan een betere wereld. De kenmerken van het aanbod leiden tot consequenties voor de klant en bepalen zo welke persoonlijke doelen de klant ermee realiseert. Dat heet de middel-doelketen. Hoe beter de kenmerken van het aanbod (attributen van de waardepropositie) aansluiten bij de persoonlijke doelen van de klant, hoe groter de waarde. Dat is weergegeven in figuur 1.3. Dat betekent dat een marketingprofessional de persoonlijke doelen van klanten moet begrijpen om de best passende oplossingen te kunnen bieden.

Functionele
consequentie

Emotionele
consequentie

Middel-doelketen

FIGUUR 1.3 Hoe beter het aanbod past bij de wensen van de klant, hoe waardevoller het is



Doordenker

Wat is een product dat je echt niet zou willen missen? Wat zijn de functionele consequenties van het gebruik van het product voor jou? En de emotionele consequenties? Hoe houdt dat verband met wat je in je leven wilt bereiken?



Vroeger maakten bedrijven producten zonder klantinbreng. Ze ontwikkelden een product en verkochten dat. Digitale technologieën hebben het mogelijk gemaakt om klanten een gepersonaliseerde ervaring te bieden. Nu zegt Spotify: 'Hier is ons platform, maak je eigen afspeellijsten en deel ze met anderen!' De klant wordt een actieve deelnemer. Spotify creëert waarde door de muziek en de tools aan te bieden en de klanten voegen waarde toe door hun unieke afspeellijsten te delen en feedback te geven. Organisaties en gebruikers creëren in samenspel klantwaarde. Daarom is het nog belangrijker geworden voor marketingprofessionals om de persoonlijke doelen en ervaren consequenties van

hun doelgroep in beeld te krijgen. Als de gezamenlijke waardecreatie goed aansluit bij wat de klanten willen bereiken, leidt dat tot een hogere ervaren waarde en sterkere klantenbinding.

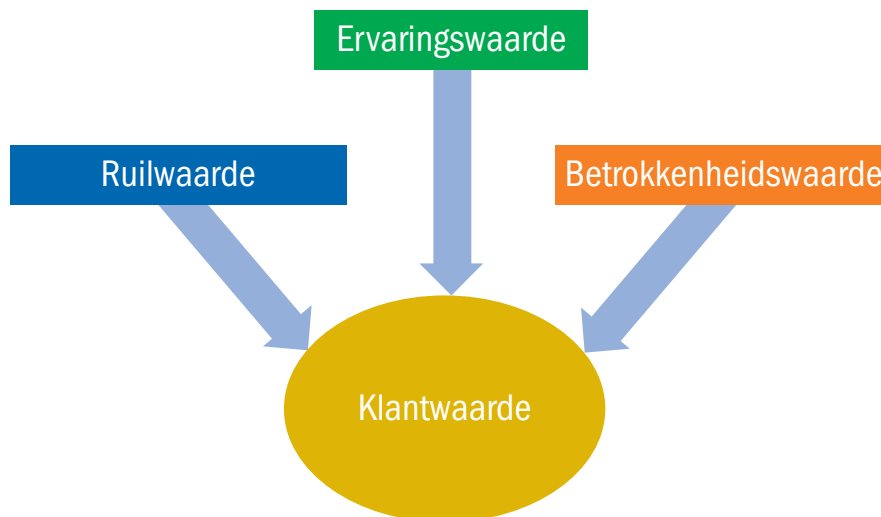
Marketingprofessionals creëren op drie manieren waarde

Zoals je hiervoor hebt kunnen lezen, willen klanten niet alleen iets kopen, ze willen daar ook een goed gevoel bij hebben. Ze willen begrepen worden. Marketingprofessionals kunnen waarde creëren voor de klant en daarmee waarde realiseren voor de organisatie door:

- 1 transacties tot stand te brengen die voor zowel de klant als de organisatie aantrekkelijk zijn en effectief en efficiënt verlopen (ruilwaarde);
- 2 voor, tijdens en na de transactie te zorgen voor een zo goed mogelijke klantbeleving, zodat de klant tevreden is, klant blijft en positief over het merk communiceert (ervaringswaarde);
- 3 continu met klanten en andere belanghebbenden te communiceren en ze bij het merk te betrekken, zodat de doelgroep een gevoelsband met het merk krijgt en het merk vrijwillig helpt (betrokkenheidswaarde).

Dat doen marketingprofessionals zo effectief en efficiënt mogelijk. Ze werken voortdurend aan 'marketing excellence': het optimaliseren van de marketingresultaten. Door de praktijkopdrachten bij deze leermethode te doen met behulp van de modellen en best practices uit de bouwblokken, ontdek je hoe marketingprofessionals deze drie soorten waarde creëren (figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Marketingprofessionals creëren op drie manieren waarde voor de klant



We leggen dit weer uit aan de hand van het voorbeeld van Spotify Premium.

Ruilwaarde

Wanneer Mara besluit om een abonnement te nemen op Spotify Premium, gaat zij een (ruil)transactie aan. Zij betaalt een maandelijks bedrag en in ruil daarvoor krijgt zij toegang tot onbeperkte, reclamevrije muziek en de andere 'attributen' van het platform.

Deze transactie is voor Mara aantrekkelijk vanwege de duidelijke voordelen die Spotify Premium haar biedt. Voor Spotify is de ruil aantrekkelijk omdat het inkomsten genereert.

Ervaringswaarde

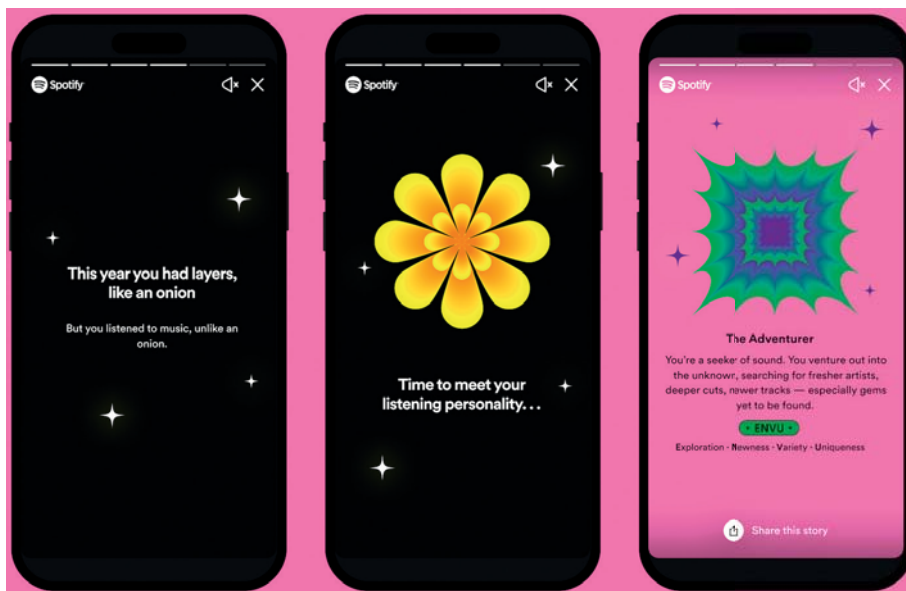
Tijdens het gebruik van Spotify wordt ervaringswaarde gevormd. Mara kan bijvoorbeeld via de gebruikersinterface eenvoudig navigeren en moeiteloos door haar muziekbibliotheek bladeren. Gepersonaliseerde muzieksuggesties, zoals 'Discover Weekly' dragen bij aan een luisterervaring die op haar smaak is afgestemd. Regelmatige updates van de software en een goede klantenservice zorgen dat het gebruik van het platform probleemloos verloopt.

Positieve ervaringen tijdens het gebruik van de dienst, zowel in termen van muziekbeleving als interactie met het platform en de andere gebruikers, leiden tot klanttevredenheid en loyaliteit. Bij een sterke ervaringswaarde zullen klanten niet snel naar een andere aanbieder switchen. Dat leidt voor Spotify tot inkomsten in de toekomst en tot lagere kosten voor bijvoorbeeld klantenservice. Ook maken positieve beoordelingen het makkelijker om nieuwe klanten te werven.

Betrokkenheidswaarde

Klantbetrokkenheid (of customer engagement) gaat verder dan alleen tevredenheid met het platform en de muziek die klanten via Spotify kunnen beluisteren. Het gaat om een diepere, emotionele band met het merk. Mara voelt zich verbonden met de waarden van Spotify, zoals de steun aan opkomende artiesten, en met de bredere Spotify-community waarmee ze afspeellijsten deelt.

Customer
engagement



Klanten delen hun Spotify 'listening personality' op social media

Betrokken klanten helpen een merk met marketing. Mara deelt bijvoorbeeld haar 'listening personality' en haar muzikale jaaroverzicht 'Wrapped' op social media. Dat betekent gratis publiciteit voor Spotify. Ze geeft feedback over functies binnen het platform, maakt afspeellijsten en stuurt spontaan suggesties voor verbeteringen. Daarmee neemt ze Spotify werk uit handen.

Betrokken klanten spelen een belangrijke rol in cocreatieprojecten. Spotify heeft een ideeënforum opgezet waar gebruikers suggesties kunnen doen voor nieuwe functies en de voorstellen van anderen beoordelen. Een concreet resultaat is de slaaptimerfunctie die op initiatief van klanten werd geïntroduceerd. Voor Spotify leidt klantbetrokkenheid indirect tot financiële waarde: minder kosten voor bijvoorbeeld publiciteit, marktonderzoek, het signaleren van fouten en klantenservice, en meer inkomsten van klanten die door bestaande gebruikers naar Spotify Premium zijn verwezen.

‘De beste marketing voelt niet als marketing.’ – Tom Fishburne (oprichter van Marketoonist)

Customer lifetime value

Veel commerciële organisaties willen de totale winst van een klant maximaliseren: de ‘customer lifetime value’ (CLV). Ze stellen de inkomsten en kosten tijdens de klantrelatie vast en berekenen het totaal van alle winsten die de klant door de jaren heen oplevert. Daarvoor hebben ze tevreden klanten nodig, want die blijven langer, kopen meer en dragen positief bij aan het merkimago. Niet-commerciële organisaties streven ernaar om zoveel mogelijk ‘maatschappelijke winst’ te creëren binnen hun budget. En steeds meer organisaties proberen een hoge CLV te combineren met maatschappelijke winst.

Overtuigen met cijfers

Stel, je runt een webshop die gespecialiseerd is in het verkopen van gourmet koffiebonen. Je bent benieuwd naar wat een gemiddelde klant opbrengt gedurende de tijd dat ze bij jou kopen. Het begrijpen van deze waarde, bekend als de customer lifetime value (CLV), helpt je bij het maken van de juiste marketing- en verkoopbeslissingen.

Definitie

Customer lifetime value (CLV) is het totale bedrag dat een klant naar verwachting zal opbrengen gedurende de tijd dat die klant blijft.

Eenvoudige formule

Een simpele manier om de CLV te berekenen is te kijken hoeveel winst je maakt op elk verkocht product (de marge), hoeveel producten een klant gemiddeld per jaar koopt en hoeveel jaar een klant bij je blijft winkelen. De formule ziet er zo uit:

$$\text{CLV} = \text{Marge} \times \text{aantal producten per jaar} \times \text{levensduur van de relatie}$$

Rekenvoorbeeld

Laten we de getallen invullen voor jouw webshop voor gourmet koffiebonen:

- Marge per pak koffiebonen: €4 (je verkoopt ze voor €10, maar ze kosten je €6)
- Aantal pakken koffiebonen per jaar: 25
- Levensduur van de relatie: 5 jaar (de tijd dat iemand bij jou koopt)

Nu vullen we de getallen in de formule in:

$$\text{CLV} = €4 \times 25 \times 5 = €500$$

Een klant zal in de loop van 5 jaar naar verwachting voor €500 aan marge opleveren voor jouw webshop.

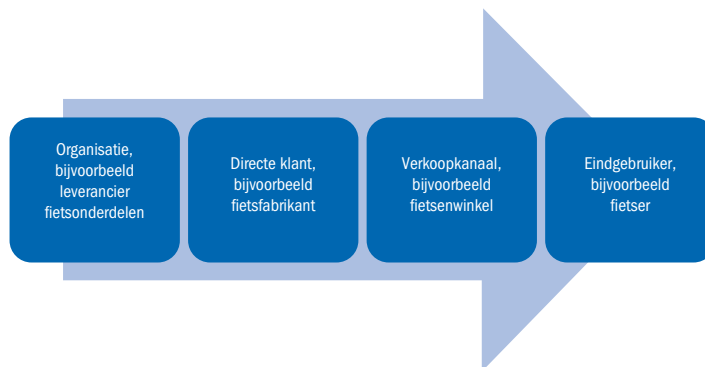
Opmerkingen

- 1 Deze berekening houdt er geen rekening mee dat geld over tijd door inflatie minder waard wordt.
- 2 De formule gaat uit van de marge, maar sommige bedrijven rekenen met de omzet. Ze kijken naar het totale bedrag dat klanten uitgeven, zonder de kosten eraf te halen. Dat kan een te rooskleurig beeld opleveren. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfsklant die altijd speciale verpakkingen wil en waar je regelmatig langs moet om afspraken te maken. Als daardoor de kosten om aan die klant koffie te verkopen heel hoog zijn, blijft er misschien niet voldoende winst over.

Succesvolle organisaties creëren waarde voor directe klanten én de eindgebruiker

Niet alle organisaties verkopen direct aan de eindgebruiker. Denk bijvoorbeeld aan een fabrikant van accu's voor e-bikes zoals Shimano. Deze onderdelen zijn industriële materialen die fabrikanten in hun eindproducten, zoals een fiets, verwerken. Shimano moet zowel voldoen aan de behoeften van fietsfabrikanten als die van eindgebruikers. Deze finale klanten moet bijvoorbeeld tevreden zijn over het gebruiksgemak en de levensduur van de accu. Shimano wil dat de klantbeleving zo goed is dat de eindgebruiker positieve reviews schrijft en opnieuw kiest voor Shimano. En dan misschien ook voor Shimano-remmen en -versnellingen. Onderzoek van Homburg, Theel en Hohenberg (2020) toont aan dat succesvolle organisaties voortdurend een vinger aan de pols houden bij de eindgebruiker en hun marketingactiviteiten flexibel afstemmen op nieuwe klantinzichten en ontwikkelingen (figuur 1.5). Shimano heeft hiervoor ook fietsfabrikanten en fietswinkels nodig. Deze zijn onderdeel van het marketingecosysteem. Daar lees je meer over in het volgende bouwblok. De eindgebruiker is niet altijd een consument. Een leverancier van industriële verf heeft bijvoorbeeld schilders bij industriële bedrijven als eindgebruikers.

FIGUUR 1.5 Een succesvolle organisatie richt zich (vooral) ook op de eindgebruiker



Wie-to-wie?

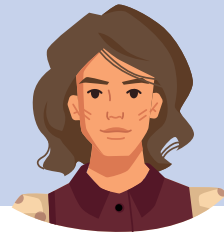
Mensen blijven nieuwe manieren vinden om zaken te doen en marketeers geven elke vorm een afkorting. Wil je kunnen meepraten? Dan is hier een lijstje.

Type	Betekenis	Uitleg
B2B	Business-to-Business	Bedrijven verkopen aan andere bedrijven. Voorbeelden zijn groothandels, leveranciers en dienstverleners die zich richten op zakelijke klanten.
B2C	Business-to-Consumer	Bedrijven verkopen aan consumenten. Een merk verkoopt bijvoorbeeld producten via een supermarkt die deze aan consumenten aanbiedt.
D2C	Direct-to-Consumer	Bedrijven verkopen rechtstreeks aan de consument zonder tussenpersonen. Een kledingmerk verkoopt bijvoorbeeld uitsluitend via de eigen website en eigen winkels aan consumenten.
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer	Een bedrijf verkoopt een product aan een ander bedrijf, dat het doorverkoopt aan de eindconsument. Voorbeeld: een kledingfabrikant verkoopt aan een modewinkel en die verkoopt door aan consumenten.
B2G	Business-to-Government	Bedrijven verkopen aan overheden. Bijvoorbeeld infrastructuurprojecten, software voor overheidsinstellingen of consultancydiensten.

G2C	Government-to-Citizen	Overheden gebruiken marketingtechnieken om burgers te informeren of gedrag te beïnvloeden, zoals campagnes voor verkeersveiligheid of gezondheidsinitiatieven.
G2B	Government-to-Business	Overheden gebruiken marketingtechnieken voor initiatieven of regelgeving voor bedrijven, zoals innovatiesubsidies of voorschriften voor milieuvriendelijkheid.
N2C	Nonprofit-to-Consumer	Non-profitorganisaties richten zich direct op consumenten om bijvoorbeeld donaties te werven, vrijwilligers te rekruteren en bewustwording te vergroten.
P2P	Peer-to-Peer	Individueel wisselen direct goederen, diensten of informatie uit, vaak via technologieplatformen zonder centrale tussenpersoon. Voorbeelden zijn Uber en Airbnb, waar mensen direct met elkaar in contact komen om respectievelijk ritten en accommodaties te delen.

Doordenker

Hoe belangrijk is het voor jou als klant dat bedrijven zich niet alleen richten op hun directe klanten, maar ook op de eindgebruiker? Kun je een voorbeeld noemen waar je dacht dat een merk dit goed of slecht deed?



Praktijkopdracht 1.2 helpt je te begrijpen hoe marketing in de praktijk waarde creëert voor klanten en gebruikers.



Via praktijkcase 1.1 leer je je kennis over marketing en het creëren van klantwaarde toe te passen op een praktijksituatie.

1.3 Marketing creëert waarde met het marketingecosysteem

De meeste organisaties creëren waarde samen met anderen. Een fabrikant zoals Shimano werkt samen met partners zoals fietsfabrikanten en winkels om waarde te leveren aan de eindgebruiker. Het marketingecosysteem is het netwerk van organisaties en mensen die samen waarde creëren voor eindgebruikers. De organisatie kiest deze partners zorgvuldig, aan de hand van de behoeften van de klant. De bedoeling is dat de partners samen zoveel mogelijk ruilwaarde, ervaringswaarde en betrokkenheidswaarde creëren.

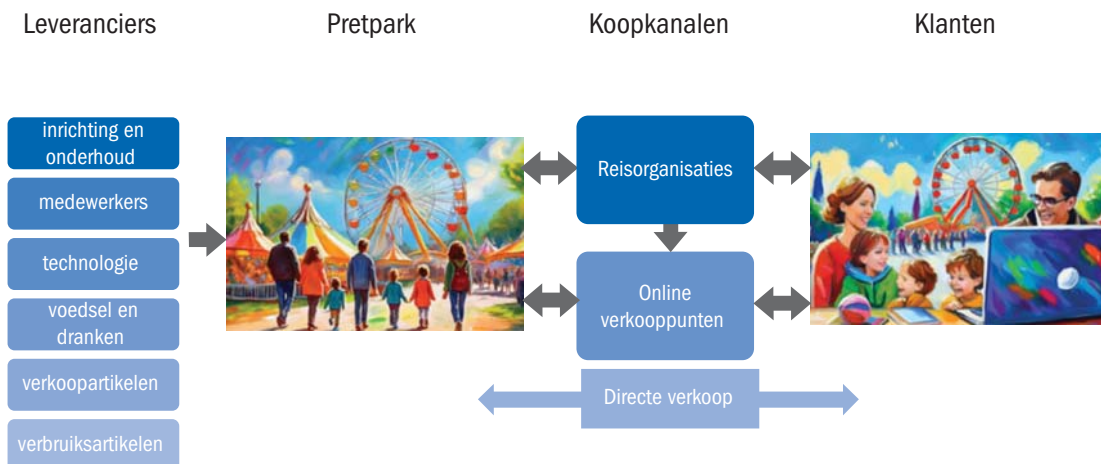
Koopkanalen creëren ruil- en ervaringswaarde samen met de organisatie

We gebruiken als voorbeeld een pretpark als de Efteling of Disneyland Parijs. Om een goed beeld te krijgen van de belangrijkste netwerkpartners in het marketingecosysteem kun je een toeleveringsketen (supply chain) tekenen (figuur 1.6). In de afbeelding zie je dat het pretpark aan de ene kant zakendoet met leveranciers en aan de andere kant met partners waar klanten tickets kopen. We kijken nu eerst naar de rechterkant van de afbeelding. De rechterkant van een toeleveringsketen wordt vaak de distributieketen genoemd. Een distributieketen is een serie schakels (personen of bedrijven) die fysieke goederen overbrengen van producent naar eindgebruiker. Denk aan de fietsfabrikanten en fietswinkels die de onderdelen van Shimano beschikbaar maken voor fietsers. Deze schakel tussen fabrikant en koper heet een distributiekanaal. Omdat pretparken, op wat

Toeleveringsketen

souvenirs en andere spullen na, geen fysieke producten verkopen en daarom ook niet winkels distribueren, spreken we in dit voorbeeld van koopkanalen. Dat is een ongebruikelijke term: de meeste mensen noemen dit verkoopkanalen (sales channels). Maar in dit boek staan klanten en hun koopgedrag centraal.

FIGUUR 1.6 De toeleveringsketen van een pretpark



Marketingprofessionals kiezen de koopkanalen op basis van de voorkeuren van de klant. Ze maken het voor hen zo makkelijk mogelijk om informatie te krijgen, een keuze te maken en entreetickets te kopen. Je ziet dat klanten de entreebewijzen rechtstreeks bij het pretpark kunnen kopen. Verkopen zonder tussenkanaal heet directe verkoop. Bij de verkoop van goederen heet dat ook wel directe distributie. Ze kunnen ook bij online verkooppunten terecht, bijvoorbeeld via ANWB Eropuit. Verkopen van tickets via externe verkooppunten heet indirecte verkoop en bij goederen indirecte distributie. Klanten kunnen ook via een reisorganisatie, zoals OAD, een pakketreis naar Disneyland boeken. In de toeleveringsketen zie je dat die reisorganisaties de pakketreizen rechtstreeks aan klanten aanbieden, maar ook via andere online verkooppunten. Wanneer een organisatie, zoals het pretpark, producten via verschillende kanalen verkoopt, heet dat multichannelverkoop of -distributie.

Directe verkoop
Directe distributie
Indirecte verkoop
Indirecte distributie
Multichannelverkoop
Multichannel-distributie

The screenshot shows the Oad website's interface for booking Disney vacations. The header includes navigation links like 'Groepsreizen op maat', 'Blog', 'Mijn Oad', 'Mijn Favorieten', 'Veelgestelde vragen', 'Vacatures', and 'Contact'. The main content area is titled 'Zoek en boek je Disney vakantie:' and displays four vacation packages:

- Disneyland per eigen vervoer:** Hotel & tickets, Vertrek t/m maart 2024, Reisduur 2 t/m 4 dagen. Price: v.a. 185,-.
- Disneyland inclusief busreis:** Busreis, hotel & tickets, Vertrek t/m maart 2024, Reisduur 3 en 4 dagen. Price: v.a. 265,-.
- Buspendel:** Alleen busreis, U wordt afgezet bij een hotel naar keuze. Price: v.a. 90,-.
- Magic over Disney:** Spectaculair evenement! November 2023 & Januari 2024, Reisduur 3 dagen, 2 nachten. Price: v.a. 175,-.

Reisorganisatie OAD biedt pretpark Disneyland aan als onderdeel van een pakketreis

Hoe langer de afstand tot de uiteindelijke klant, hoe moeilijker het is om de juiste verwachtingen over te brengen. De marketeers van het pretpark willen graag veel tickets verkopen, maar ook dat klanten blij zijn met wat ze hebben gekocht. Dat betekent dat ze bijvoorbeeld moeten communiceren over drukte in het park of over gesloten attracties. Als de klant dat pas ter plekke ontdekt, dan gaat dat ten koste van de klantbeleving en ervaringswaarde.

De marketeers houden ook rekening met de belangen van de koopkanalen. Maximale klantwaarde creëren lukt alleen in overleg. Communicatie met en motivatie van partners is een belangrijk aandachtspunt. Daarover lees je meer in deel 9.

Een goede relatie met leveranciers is doorslaggevend voor succes

In de toeleveringsketen (figuur 1.6) zie je dat het pretpark allerlei producten afneemt bij leveranciers. Denk aan apparatuur, tijdelijk ingehuurde medewerkers, technologie voor attracties, kassa's en dergelijke, het eten en drinken voor de bezoekers, paraplu's, petten en souvenirs voor in de winkeltjes, en verbruiksartikelen zoals papier en inkt. De kwaliteit van die artikelen moet goed zijn. Als een attractie piept omdat een smeermiddel niet goed werkt, gaat dat ten koste van het veiligheidsgevoel bij de bezoekers. Als het eten en drinken niet lekker is, dan lijdt de klantervaring (customer experience) daaronder. Als een ingehuurd klantcontactcentrum een probleem niet oplost, dan gaat dat ten koste van de beleving en tevredenheid. Als de software met de klantgegevens ermee ophoudt, is de ramp niet te overzien. Met andere woorden: het pretpark is voor de klantervaring en -betrokkenheid afhankelijk van zijn leveranciers, zeker als het om zaken gaat waar de bezoeker mee in aanraking komt. Leveranciers creëren samen met het pretpark klantwaarde.

Klantervaring
Customer
experience

Grote organisaties, zoals een pretpark, hebben een inkoopafdeling. De marketeers zorgen dat bij de inkopers duidelijk is waar het merk voor staat, wat de belofte aan de klant is en wat dat betekent voor de eisen aan zaken die moeten worden ingekocht. Je kunt daarbij denken aan de kwaliteit, de uitvoering (bijvoorbeeld merkkleuren en logo op artikelen), de prijs, innovativiteit, garanties, gegevensuitwisseling en snelheid van communicatie. Een belangrijk aandachtspunt voor marketing is ook of de leveranciers maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast gaat alles vlotter als de leveranciers zich betrokken voelen bij het merk. Als zij trots zijn dat ze aan de organisatie mogen leveren en de samenwerking prettig vinden, leidt dat tot waarde voor de leverancier, de organisatie en de klant. Soms is het belang van een leverancier zo groot dat marketeers met een vaste regelmaat met de medewerkers overleggen of ze trainen. Denk bijvoorbeeld aan een extern klantcontactcentrum of een bureau dat marketingcampagnes uitvoert.

Een succesvolle marketingorganisatie biedt informatie, ondersteuning en een redelijke vergoeding aan externe partners, betreft ze bij het merk en werkt samen aan het optimaliseren van de waarde van het product voor de eindgebruiker. Daarover lees je meer in deel 9.

Wendbaar afstemmen op de eindgebruiker en het marketingecosysteem

In 1.1 las je dat succesvolle organisaties hun marketing voortdurend afstemmen op de behoeften en het gedrag van zowel directe klanten als de eindgebruiker, terwijl ze continu streven naar efficiëntere en effectievere marketingactiviteiten (marketing excellence). Dit helpt hen om steeds meer klantwaarde te leveren. Nu weet je ook dat organisaties dit doen in samenwerking met partners binnen het marketingecosysteem.

Marketingprofessionals leveren waarde gedurende de hele klantreis. Dit is de ervaring van klanten met de organisatie, vanaf het moment dat ze bedenken dat

ze een product nodig hebben, tot na het moment dat ze stoppen met het gebruik ervan. Tijdens deze reis komen klanten in contact met verschillende partijen die invloed hebben op de waarde van de ruil, de ervaring en de betrokkenheid. De klantervaring wordt gevormd door alle impulsen en betrokkenen tijdens deze reis. Klantwaarde ontstaat door de samenwerking van de organisatie en haar ecosysteem. Samen creëren ze waarde voor de eindgebruiker en realiseren daarmee ook waarde voor zichzelf en hun partners.

Marketingprofessionals stellen met partners in de toeleveringsketen meetbare doelen vast. Ze volgen zoveel mogelijk 'realtime' de resultaten, zoals afzet, omzet, klanttevredenheid en online berichten over het merk. Zo kunnen ze als dat nodig is meteen overleggen, reageren en aanpassingen doorvoeren.



Jumbo laat zien dat het met ketenpartners samenwerkt voor minder CO₂-uitstoot

Die samenwerking binnen het marketingecosysteem is er niet alleen voor de korte termijn. Ketenpartners overleggen ook om samen de toeleveringsketen te stroomlijnen. Dat kan zijn om de kosten te verlagen, maar ook om de processen duurzamer in te richten. Over maatschappelijk verantwoord ondernemen lees je meer in het volgende bouwblok.

Doordenker

Denk aan een recente aankoopervaring van jezelf. Hoe denk je dat de spelers in het marketingecosysteem die ervaring hebben beïnvloed?



Praktijkopdracht 1.3 helpt je te achterhalen hoe marketing waarde creëert met en voor samenwerkingspartners en andere belanghebbenden.



1.4 Marketing creëert waarde voor de maatschappij

Het imago van marketing is niet goed als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Marketingmensen dachten in het verleden te sterk aan de financiële belangen van de organisatie op de korte termijn. De gevolgen voor de maatschappij kregen nauwelijks aandacht.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Verkeerde prioriteiten leidden tot maatschappelijk onverantwoord gedrag

Er zijn talloze voorbeelden van maatschappelijk onverantwoord gedrag dat terug te voeren is op verkeerde prioriteiten bij marketingprofessionals. We beschrijven er vier.

1. Zoals je hebt gelezen in 1.2 streven veel marketingprofessionals naar maximaliseren van de customer lifetime value. Dat betekent dat ze willen dat klanten vaak en veel kopen. Daar kunnen ze ook in doorslaan. Ze kunnen

Overmatig consumeren

1

aanzetten tot overmatig consumeren, met bijvoorbeeld veel afval en onnodig gebruik van grondstoffen tot gevolg. Denk aan Black Friday, een dag waarop enorme kortingen worden gegeven. Vaak kopen consumenten producten die ze niet echt nodig hebben. Een fenomeen dat veel mensen onwenselijk vinden. De stichting Trees for All roept winkels daarom op juist géén kortingen aan te bieden en in plaats daarvan iets terug te doen voor de planeet, zoals het planten van een boom.

1. Koop geen Black Friday deals	2. Plant bomen voor het Green Friday Forest	3. Inspireer je vrienden, familie en collega's
Want hoe meer spullen we kopen, hoe meer grondstoffen we van de aarde afnemen.	Geef in plaats daarvan iets terug aan de aarde: bomen! Dankzij jouw donatie kunnen wij het Green Friday Forest planten.	Je ontvangt van ons een speciaal Green Friday statement. Deel het via social media en laat de Green Friday beweging verder groeien!

Trees for All roept op om Black Friday te vervangen door Green Friday

- 2 Marketingprofessionals staan niet altijd lang genoeg stil bij de consequenties van hun communicatie-uitingen. Ze nemen bijvoorbeeld aan dat hun doelgroep op henzelf lijkt. Dat kan ertoe leiden dat groepen mensen zich uitgesloten voelen of dat het zelfvertrouwen van een groep wordt aangetast. Ook gebruiken ze vaak stereotypen. Een stereotype is een beeld van een groep mensen dat niet overeenkomt met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld dat blonde vrouwen dom zijn of mannen klunzen in het huishouden. Stereotypen zorgen voor snelle herkenning, maar kunnen ook een onwenselijke kijk op een groep mensen bevestigen. Voorbeelden zijn seksistische reclames, modecampagnes die alleen witte vrouwen of jonge mensen laten zien en communicatie-uitingen die bodyshaming stimuleren.

Stereotype



Bodyshaming rond 1935

- 3 Soms gebruiken marketingprofessionals zonder toestemming gegevens van klanten. Een van de bekendste voorbeelden is Meta, de moedermaatschappij van Facebook, Instagram en WhatsApp. Meta werd regelmatig beboet door consumentenautoriteiten, omdat het bedrijf gebruikersgegevens inzette om beter te kunnen voorspellen welke mensen positief reageren op specifieke advertenties. Dit deden ze zonder gebruikers hier goed over te informeren en duidelijk toestemming te vragen. Marketeers maken via de advertentiesoftware van Meta indirect gebruik van deze klantdata om hun (toekomstige) klanten zo doelgericht en goedkoop mogelijk te bereiken.

Hoe werkt handel in gebruikersgegevens?

We leggen dat uit aan de hand van een datingapp. Apps gebruiken heel veel persoonlijke informatie. Ze slaan informatie op die je zelf geeft, maar ook informatie die ze automatisch van je telefoon krijgen. Aan dat soort gegevens ben je herkenbaar. Sommige datingapps stuurden in het verleden deze informatie naar commerciële bedrijven. Deze bedrijven maakten klantprofielen die ze aan de meest betalende bieder verkochten. Bijvoorbeeld een profiel als:

- vrouw
- woont in Amsterdam
- tussen 25 en 30 jaar oud
- houdt van reptielen
- single en op zoek naar een date

Er was zelfs een datingapp die gegevens over drugsgebruik verzamelde en doorverkocht. Door dit soort gegevens te kopen en toe te voegen aan de eigen data van dezelfde mensen, konden organisaties een heel precies profiel maken met persoonlijke informatie.

-
- 4 Om klanten aan te trekken, benadrukken marketingprofessionals de positieve kanten van hun product en proberen ze te voorkomen dat klanten voor een concurrent kiezen. Daar gebruiken ze overtuigingstechnieken voor die je in de volgende delen zult leren. Soms gaan organisaties daarin te ver. Ze gebruiken misleidende reclame of oneerlijke tactieken om producten te verkopen. Denk aan valse claims, overdrijving of manipulatie. Enkele voorbeelden:

- Op je website vermelden ‘Voor 23.59 uur besteld, morgen gratis bezorgd’, terwijl je weet dat je dat niet altijd kunt waarmaken, is volgens de Reclame Code Commissie misleidende reclame.
- Handelaren op een bekend internationaal online shoppingplatform gaven schijnkortingen. Dat is een verleidingstactiek die volgens de Autoriteit Consument & Markt (ACM) niet is toegestaan.
- Nederlandse influencers kochten nepvolgers en neplikes. Ook daarvoor gaf de ACM een waarschuwing.

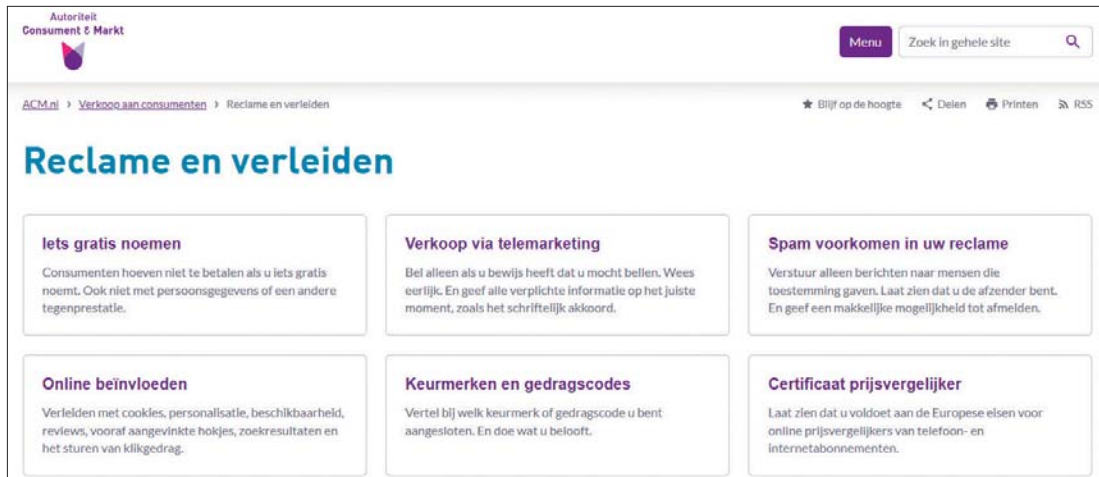
Misleidende
reclame

Verspreid over de bouwblokken, zul je lezen met welke regels je rekening moet houden. Maar goede marketing start met zelf nadenken over wat ethisch is en wat niet.

Doordenker

Hoe zou je als marketeer er voor kunnen zorgen dat je ethisch handelt en rekening houdt met maatschappelijke verantwoordelijkheid? Welke grenzen zou je stellen?





De Autoriteit Consument en Markt laat zien welke verleidingstactieken niet zijn toegestaan

Marketingprofessionals houden het maatschappelijk organisatiedoel voor ogen

Vakbekwame marketingprofessionals realiseren zich dat iedere organisatie een maatschappelijk doel, een sociale bestaansreden heeft. Meestal is die bestaansreden verwoord in de missie van de organisatie. Dat is een statement dat beschrijft wat de organisatie doet (de functie), voor wie en met welk einddoel.

Google (2024) schrijft bijvoorbeeld: 'Onze missie is om de informatie van de wereld te organiseren en universeel toegankelijk en nuttig te maken.' De *functie* van Google is het organiseren van informatie, dat doet Google voor de wereld (*wie*) en het *doel* is toegankelijkheid en bruikbaarheid.

Tesla (2024): 'Versnellen van de wereldwijde transitie naar duurzame energie'. De functie van Tesla was in eerste instantie om elektrische auto's op de markt brengen, dat deed Tesla voor 'de massamarkt' en het doel was snel meer duurzaam transport. Inmiddels maakt Tesla bijvoorbeeld ook accu's en dakpannen met geïntegreerde zonnepanelen, wat past in de bredere missie.

'Mensen kopen niet wat je doet, ze kopen waarom je het doet.' – Simon Sinek (beroemde auteur en spreker)

Iedere organisatie heeft een sociale functie en moet die rol op een maatschappelijk verantwoorde manier invullen. Dat is niet alleen vanuit ethische overwegingen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft bewezen impact op de financiële prestaties van organisaties, de motivatie van werknemers en hoe andere mensen over de organisatie denken (Chakraborty & Jha, 2019). Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft bovendien een positieve invloed op het behalen van marketingdoelstellingen (Sun & Govind, 2020). Het is daarom voor marketingprofessionals een noodzakelijk uitgangspunt.

De duurzame ontwikkelingsdoelen vormen de leidraad voor verantwoorde marketing

In 2015 namen de lidstaten van de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkelingsdoelen) aan. Deze doelen moeten leiden tot vrede en welvaart voor mensen en de planeet en helpen uitdagingen op te lossen, zoals armoede, ongelijkheid, klimaatverandering en milieuvervuiling. De Verenigde Naties streeft naar een demand shift, een verschuiving van de vraag. De lidstaten willen dat mensen, bedrijven en overheden steeds vaker kiezen voor duurzamere producten en diensten, zoals elektrische auto's, groene energie en plantaardig eten. Overheden stimuleren deze verandering met regels en subsidies, en bedrijven passen hun aanbod aan om duurzamer te worden. Veel organisaties hebben de SDG's vertaald naar hun strategie.

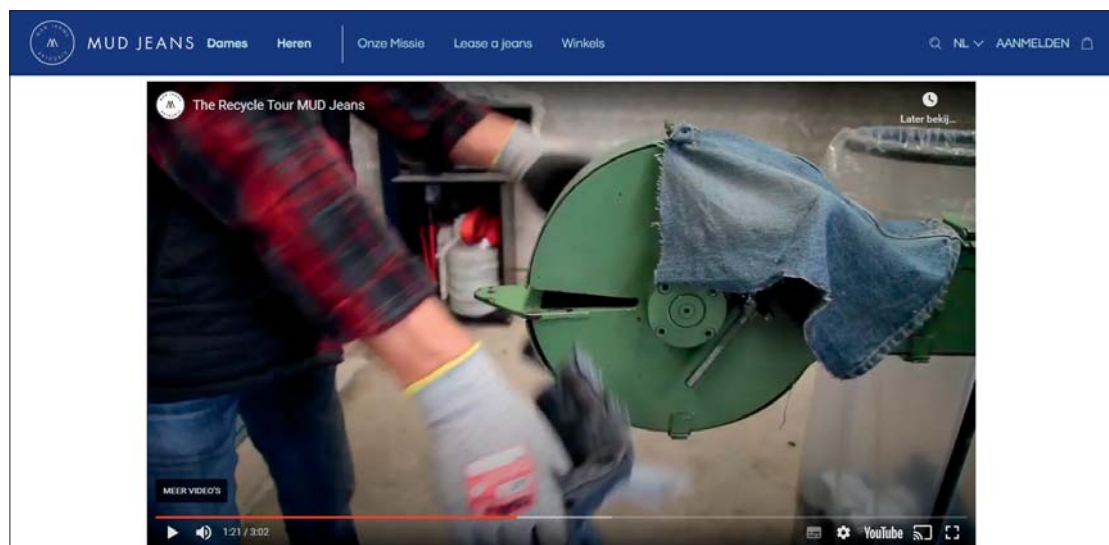
Sustainable
Development
Goals

Demand shift

Voor marketing zijn vooral deze doelen relevant:

- **SDG 2 – Geen honger:** een einde maken aan honger, voedselzekerheid en verbeterde voeding bereiken en duurzame landbouw bevorderen.
- **SDG 3 – Goede gezondheid en welzijn:** het welzijn voor alle leeftijden waarborgen en een gezond leven bevorderen.
- **SDG 5 – Gendergelijkheid:** gendergelijkheid stimuleren en alle vormen van discriminatie tegen vrouwen en meisjes overal beëindigen.
- **SDG 8 – Waardig werk en economische groei:** bevorderen van aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen.
- **SDG 11 – Duurzame steden en wijken:** steden en wijken duurzaam maken.
- **SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie:** verantwoorde patronen van consumptie en productie garanderen.
- **SDG 17 – Partnerschap om doelstellingen te bereiken:** de implementatie van duurzame ontwikkelingsdoelen versterken door een wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

Marketingprofessionals beïnvloeden maatschappelijke attitudes en normen, bijvoorbeeld via marketingcommunicatie en door hun invloed op het productassortiment. Daardoor kunnen ze een belangrijke bijdrage leveren aan het behalen van de SDG's. We geven voorbeelden, waarbij we de SDG's combineren.



Mud Jeans laat op de website zien hoe het merk oude jeans hergebruikt

Duurzaamheid begint met eerlijke handel en transparante communicatie

Eerlijke handel (fair trade) en communicatie beginnen met het geven van duidelijke, juiste en niet-misleidende informatie over producten, zoals de herkomst, de arbeidsomstandigheden, en de gezondheids- en milieueffecten van de producten. Maar marketingprofessionals kunnen nog meer doen.

Ze kunnen duurzame en gezonde keuzes promoten door deze extra op te laten vallen, klanten beter te informeren en aanbiedingen te beperken tot verantwoorde producten. Ook kunnen ze verspilling tegengaan, aandringen op het gebruik van duurzame, hergebruikte of recyclebare materialen en zorgen dat er zo min mogelijk van het product in de verpakking achterblijft. Het is belangrijk dat ze nadenken over de levensduur van producten en hun milieu-impact tijdens het gebruik en aan het einde van hun levensduur. Daarnaast kunnen ze helpen om afval te minimaliseren.

Eerlijke handel

In de voedingsindustrie, horeca en supermarkten kunnen marketingprofessionals gezondere producten stimuleren, bijvoorbeeld met minder suiker, zout of vet. Ze kunnen samenwerking met duurzame, lokale producenten bevorderen en ervoor zorgen dat producten die bijna over de houdbaarheidsdatum of onverkoopbaar zijn, worden gedoneerd aan voedsel- of kledingbanken. Dit draagt ook bij aan de herverdeling van welvaart.

Doordenker

Wat zou je doen als je in een organisatie terechtkomt die producten promoot die niet volledig overeenkomen met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen?



Eerlijke kansen creëren door gendergelijkheid en inclusiviteit

Marketingprofessionals spelen een belangrijke rol bij het bevorderen van gendergelijkheid door inclusieve en niet-stereotiepe beelden in marketingcommunicatie te gebruiken.

Inclusieve marketing betekent dat je bij al je marketinginspanningen rekening houdt met de behoeften van verschillende groepen mensen. Dit kan variëren van het ontwikkelen van producten die toegankelijk zijn voor mensen met een handicap tot het aanbieden van producten die culturele diversiteit weerspiegelen. Het gaat er ook om ervoor te zorgen dat producten beschikbaar en toegankelijk zijn voor mensen in verschillende gebieden, van steden tot het platteland, en voor verschillende inkomensgroepen. Daarnaast moet communicatie begrijpelijk en toegankelijk zijn voor mensen met diverse achtergronden en vaardigheden. Een voorbeeld van hoe McDonald's dat doet vind je hier: <https://www.youtube.be/JBC3GV0yJmU>.

Inclusieve
marketing



Het kan ook belangrijk zijn om prijsopties te bieden die passen bij verschillende inkomensniveaus, zodat producten betaalbaar en toegankelijk zijn voor een breder publiek. Dit is vooral relevant voor producten zoals internet, financiële diensten en onderwijs, die nodig zijn voor gezondheid, veiligheid en deelname aan de samenleving.

Daarnaast zorgen marketingprofessionals er natuurlijk voor dat er binnen hun eigen afdeling gelijke kansen zijn.

Doordenker

Hoe kun je je eigen vooroordelen en stereotypen herkennen en aanpakken om marketinguitingen eerlijk en inclusief te maken?



Rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid als basis voor economische groei

In een duurzame en eerlijke economie gaan economische groei, sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid hand in hand.

Marketingprofessionals moeten rekening houden met de invloed van hun keuzes op arbeidsomstandigheden, mensenrechten en lokale gemeenschappen. Dit betekent onder andere dat zowel eigen werknemers als die van leveranciers een eerlijke prijs voor hun arbeid moeten krijgen.

Sociale
rechtvaardigheid

Ecologische
duurzaamheid

Marketingprofessionals kunnen ook helpen om distributiemethoden te kiezen die de ecologische voetafdruk van de organisatie verkleinen. Dit kan inhouden dat ze kiezen voor transport met minder koolstofuitstoot of efficiëntere verpakkingen en verzending. Steeds meer webshops laten bijvoorbeeld bestellingen per fiets bezorgen.



Cycloon laat op de website zien dat het pakketten bezorgt op de fiets

Soms moeten organisaties hogere prijzen vragen dan concurrenten die minder letten op rechtvaardigheid, duurzaamheid en inclusiviteit. Het is dan belangrijk om duidelijk uit te leggen waarom deze keuzes zijn gemaakt. Marketingprofessionals kunnen daarbij helpen door effectief te communiceren over eerlijke handelspraktijken, zowel naar klanten als naar partners en medewerkers binnen de organisatie.

Samenwerken aan duurzame consumptie- en productiepatronen

Organisaties moeten efficiënter omgaan met hulpbronnen, hun impact op het milieu verminderen en toch economische groei realiseren. Dit kunnen ze niet alleen. Daarom is het belangrijk om kennis en technologie te delen en partnerschappen op te bouwen, zowel lokaal, nationaal als internationaal. Marketingprofessionals kunnen samenwerken met andere organisaties binnen het marketingecosysteem om ervaring en kennis op te doen over duurzame productie en consumptie. Samen kunnen ze een duurzame keten inrichten. Bij het kiezen van partners moeten marketeers altijd nadenken over hoe deze kunnen bijdragen aan het duurzaamheidsbeleid.

Duurzame keten

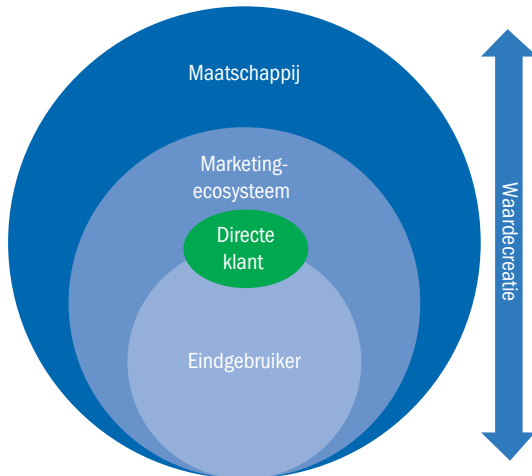
Zoals eerder besproken, kunnen marketeers ervoor zorgen dat klanten zich bewuster worden van duurzame producten en hen aanmoedigen om verantwoorde keuzes te maken. Ze hebben de kennis en positie om klanten te informeren over de impact van hun aankopen. Ze kunnen klanten aansporen om producten langer te gebruiken, te repareren, te recyclen of op een verantwoorde manier weg te doen. Marketeers kunnen ook duurzaam gedrag stimuleren bij de distributie van producten. Prijstactieken zoals true pricing, waarbij alle sociale, economische en milieukosten in de prijs zijn meegenomen, kunnen hierbij helpen.

True pricing

Door marketingstrategieën af te stemmen op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's), dragen marketeers niet alleen bij aan duurzaamheid, maar bouwen ze ook een merkimage op dat aansluit bij de waarden van veel klanten en partners.

Dit helpt bij het opbouwen van vertrouwen en betrokkenheid, wat de basis vormt voor ruil-, ervarings- en betrokkenheidswaarde. Door duurzaamheid als uitgangspunt te nemen, creëren marketeers waarde voor de organisatie, de eindgebruikers, directe klanten, het marketingecosysteem en de maatschappij. Dit is weergegeven in figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 Marketing creëert waarde voor eindgebruikers, directe klanten, marketingecosysteem en maatschappij



In het volgende bouwblok lees je hoe het creëren van waarde voor klanten samenhangt met de doelen en resultaten van een organisatie.

Doordenker

Hoe zou je als marketeer een evenwicht kunnen vinden tussen het aanprijzen van duurzame producten en tegelijkertijd zorgen voor betaalbare prijzen voor consumenten?



Praktijkopdracht 1.4 helpt je aan de hand van een praktijkvoorbeeld te begrijpen hoe marketing waarde creëert voor de maatschappij.



Via praktijkcase 1.2 leer je hoe marketingprofessionals in een praktijksituatie ruilwaarde, ervaringswaarde en betrokkenheidswaarde creëren en waarde bieden aan de maatschappij.

1.5 Waardecreatie voor klanten als vliegwielen voor waarderealisatie voor de organisatie

Een van de grootste uitdagingen voor marketingprofessionals is om waarde te creëren voor klanten op een manier die ook waarde oplevert voor de organisatie. We laten zien hoe dit werkt aan de hand van sportmodemerken Nike, een groot beursgenoteerd bedrijf. Aandeelhouders die Nike-aandelen hebben gekocht, bezitten een klein deel van het bedrijf. Als Nike winst maakt, ontvangen ze dividend. Beleggers willen een goed rendement op hun investering. Als dat uitblijft, verkopen ze hun aandelen en investeren in een ander bedrijf. Wanneer er meer aandelen worden verkocht dan gekocht, daalt de beurskoers, en daarmee

de waarde van Nike als onderneming. Dalende beurskoersen worden gezien als een teken dat het niet goed gaat met een bedrijf, wat het minder aantrekkelijk maakt voor beleggers, zakenpartners en andere belanghebbenden. Het doel is dus om de beurskoers stabiel te houden of te laten stijgen. Goede marketing zorgt voor meer verkoop, omzet en winst, wat uiteindelijk leidt tot een hoger rendement voor investeerders. Dit verhoogt de beurskoers en de waarde van het bedrijf. Ook partners in het ecosysteem profiteren van de toename in verkoop. Door waarde te creëren voor klanten, zorgt marketing voor waarde voor Nike en haar belanghebbenden. In dit bouwblok lees je hoe dit in de praktijk werkt.

Klantwaarde als kompas: H&M's route naar een betere balans

H&M, opgericht in Zweden in 1947, groeide in de jaren '90 uit tot een van de grootste modewinkels ter wereld. De kracht lag in het aanbieden van trendy kleding tegen betaalbare prijzen, waardoor mode toegankelijk werd voor een breed publiek. Het bedrijf bood stijlvolle en trendy kleding tegen een fractie van de prijs van designerkleding. H&M slaagde erin om snel nieuwe trends van de catwalk naar de winkels te brengen, waardoor klanten het gevoel kregen altijd up-to-date te zijn met de nieuwste mode.

Met hun betaalbaarheidsbelofte en trendy aanbod, breidde H&M zich snel internationaal uit. Ze openden winkels op vooraanstaande locaties in grote steden over de hele wereld. Klanten waardeerden de prijs-kwaliteitverhouding, en het merk groeide in populariteit. In 2004 openden ze het duizendste filiaal. Regelmatig huurden ze beroemde ontwerpers in, zoals Stella McCartney, Karl Lagerfeld, Versace en Jimmy Choo. Beroemdheden als Kylie Minogue, Madonna en David Beckham leenden hun naam aan limited editions.



Naarmate de tijd vorderde, begonnen klanten problemen te ervaren met de kwaliteit van de kleding. Items versleten snel of verloren hun vorm. Bovendien groeide de kritiek op de fast fashion-industrie vanwege de milieueffecten en de arbeidsomstandigheden in de keten. De waardepropositie van H&M werd in de ogen van klanten steeds minder aantrekkelijk.

Met de opkomst van andere modemerken en online winkelen, begon H&M marktaandeel te verliezen. In 2018 daalde H&M's aandeelkoers met ongeveer 40%. De winst daalde met ongeveer 22%. Veel aandeelhouders waren ontevreden, wat leidde tot druk op het management om hun strategie te herzien.

H&M heeft stappen ondernomen om het merk opnieuw te positioneren. Ze lanceerden initiatieven om de duurzaamheid te verbeteren, zoals het 'Conscious'-assortiment en introduceerden recyclingprogramma's in hun winkels. Ze investeerden in kwaliteitscontroles en focusten op transparantie in hun toeleveringsketen. Als gevolg van deze inspanningen en een hernieuwde focus op klantwaarde, begon H&M langzaam op te krabbelen. In 2019 zagen ze een verbetering in de verkoopcijfers en de beurskoers begon te stabiliseren. Na twee matige jaren door de COVID-19-epidemie, was er in 2022 een duidelijke omzetstijging te zien. Hoewel het bedrijf nog steeds werd uitgedaagd door de dynamiek in de modewereld en veranderende consumentenverwachtingen, leek het herstel ingezet.

Nike blijft marktleider door het marketingproces goed toe te passen

In het voorbeeld van H&M zag je dat de waarde van het merk afnam omdat ze hun klanten niet meer goed begrepen. Toen H&M dit herstelde, stegen de omzet, winst en beurskoers weer. Nike, als sportmodemerk, stond voor een vergelijkbare uitdaging, maar wist problemen te voorkomen door het marketingproces toe te passen.

In 2018 stond Nike's marktaandeel onder druk. Het merk wilde marktleider blijven in een sector die verantwoordelijk is voor 10 procent van de wereldwijde CO₂-uitstoot, terwijl duurzaamheid steeds belangrijker werd voor consumenten en andere belanghebbenden. Nike's antwoord was 'Move to Zero', een strategie gericht op het verminderen van de CO₂-uitstoot en het bevorderen van een circulaire economie. Nike integreerde duurzaamheid in alles wat ze deden en bracht duurzame kledinglijnen op de markt. Dit bleek succesvol: na een korte dip door de COVID-19-epidemie in 2020, groeide Nike's omzet sterker dan ooit. Wat deed Nike goed? We leggen dit uit aan de hand van het marketingproces (figuur 1.8).

Marketingproces

a Continu zicht houden op ontwikkelingen bij markten, klanten en partners

Een marketingprofessional houdt voortdurend in de gaten wat er gebeurt bij markten, klanten, eindgebruikers, netwerkpartners, medewerkers, concurrenten en andere belanghebbenden. Dit wordt ook wel 'sensing' genoemd, oftewel 'voeling houden met de markt'. Dit helpt marketingprofessionals om kansen en bedreigingen voor de organisatie op tijd te herkennen.

Sensing

Bij Nike zorgen de marketingprofessionals ervoor dat ze altijd op de hoogte zijn van wat er speelt en wat er in de toekomst verwacht kan worden. Zo ontdekte Nike bijvoorbeeld met behulp van geavanceerde data-analyse, zoals socialmedia-analyses, dat consumenten anders gingen denken over fast fashion en wegwerpconsumptie. Ze verdiepten zich in de doelen en motivaties van hun doelgroep en andere belanghebbenden door klantenpanels te organiseren en deel te nemen aan duurzaamheidsforums. Feedback en analyses van vragen via klantenservice lieten zien dat klanten duurzame kleding echt belangrijk vinden. Met 'Move to Zero' speelde Nike hierop in en bood het merk concrete oplossingen in de vorm van nieuwe, duurzame kledinglijnen.

FIGUUR 1.8 Het marketingproces



b Organisatiemodel, strategie, doelstellingen en sterke en zwakke punten goed begrijpen

Een marketingprofessional moet het organisatiemodel, de strategie, doelstellingen en de sterke en zwakke punten van het merk en de bedrijfsvoering goed begrijpen. Dit zorgt voor realistische en goed doordachte uitgangspunten voor het creëren en realiseren van waarde.

Nike is een van de meest herkenbare en waardevolle merken ter wereld, bekend om zijn investeringen in onderzoek en ontwikkeling. Dit heeft geleid tot innovatieve producten zoals zelfstrikkende schoenen en hoogwaardige sportkleding. Nike's vermogen om trends te zetten en de sportcultuur te beïnvloeden, heeft het merk een voorsprong gegeven in de markt.

Hoewel Nike een leidende positie heeft, is de sportkledingmarkt erg concurrerend, met sterke concurrenten zoals Adidas, Puma en Under Armour. Duurzaamheid blijft een uitdaging. Net als veel andere grote merken produceert Nike het grootste deel van zijn producten in contractfabrieken buiten de VS. Deze leveranciers hebben duurzaamheid niet altijd als prioriteit. Ondanks deze afhankelijkheid is Nike sterk genoeg om eisen te stellen aan zijn leveranciers, vooral op het gebied van milieuvriendelijke productie. De marketeers van Nike begrepen deze situatie volledig.

Overtuigen met cijfers

Het marktaandeel is de verhouding tussen de verkopen van een soort product door een bepaalde aanbieder, zoals Nike, en de verkopen van alle aanbieders van dat type product.

In formulevorm:

$$\text{marktaandeel aanbieder X} = (\text{verkopen productsoort aanbieder X in markt A in periode T} / \text{verkopen van alle aanbieders in markt A in periode T}) \times 100\%$$

Nike verkocht in 2022 voor 46 miljard USD aan producten, terwijl er wereldwijd in totaal voor 110 miljard USD aan sportkleding en -artikelen werd verkocht. Het marktaandeel van Nike was $(46 \text{ miljard} / 110 \text{ miljard}) \times 100\% = 42\%$. Dit marktaandeel is berekend op basis van de omzet. Een marktaandeel kan ook worden uitgerekend op basis van de afzet.

c Voortdurend streven naar maximalisatie van de waarde voor de (eind)klant

Een marketingprofessional kijkt steeds opnieuw naar wat beter of anders kan om waardevol te blijven voor de (eind)klant en vergelijkt voortdurend de huidige situatie met de gewenste situatie. Voor Nike was het gebruik van traditionele grondstoffen en productietechnieken een zwak punt, vooral omdat duurzaamheid steeds belangrijker werd. Daarnaast stond het marktaandeel onder druk doordat concurrenten zoals Adidas dichterbij kwamen.

Nike besloot tot een radicale aanpak. Het doel was dat het merk bekend zou staan als duurzaam en dat de waarde van de producten in de ogen van de doelgroep zou toenemen, vooral in vergelijking met concurrenten. Dit zou leiden tot een hoger marktaandeel en meer omzet, waarmee op termijn de investeringen en kosten konden worden gedekt. Ook het toenemende belang van duurzaamheid voor aandeelhouders en partners speelde een rol. De introductie van duurzame kledinglijnen was een logische stap in deze richting.

Het idee moest natuurlijk wel haalbaar zijn. Nike bekeek zo objectief mogelijk wat er kon. Ze analyseerden hun productieprocessen, toeleveringsketen en grondstofbronnen. Ze kwamen tot de conclusie dat ze, met de nodige investeringen, producten konden maken die zowel stijlvol als duurzaam waren. Vervolgens formuleerden ze meetbare doelstellingen, zodat duidelijk was waar ze een paar jaar later moesten staan.

Marktaandeel



Nike creëert klantwaarde door in te spelen op de behoefte aan duurzaamheid

d Kwantitatief en kwalitatief vaststellen wat leidt tot de meeste waardecreatie en -realisatie

Nadat de gewenste situatie was vastgesteld, moest Nike bepalen welke marketingaanpak het meest waardevol zou zijn. Een marketingprofessional bedenkt altijd verschillende oplossingen en onderzoekt via berekeningen en

logische afwegingen welke aanpak de meeste waarde oplevert voor de klant, de organisatie en de partners.

Uit marktonderzoek van Nike, zoals data-analyse en klantfeedback, bleek dat er een groeiende vraag was naar duurzame kleding. Nike-producten worden vaak als duur gezien. De overstap naar duurzame productie zou de kosten verder verhogen. Dit maakte het extra belangrijk om verschillende opties grondig te analyseren en te vergelijken.

Nike onderzocht hoe de klantwaarde zou toenemen, of er ruimte was om hogere prijzen te vragen voor duurzame kleding en welke voordelen het beste in de communicatie benadrukt konden worden, zoals functionele, emotionele en symbolische voordelen. Ze vergeleken de verwachte marktgroei, het marktaandeel, de omzet, winstmarges, investeringen en het rendement van de verschillende opties. Ook de impact op partners in het ecosysteem, de haalbaarheid en de risico's werden in kaart gebracht.

Op basis van deze inzichten concludeerden de marketingprofessionals dat het introduceren van de 'Move to Zero'-kledinglijnen de beste keuze was.

e Streven naar oplossingen met maximale maatschappelijke waarde

Een marketingprofessional streeft naar oplossingen met maximale maatschappelijke waarde. Hierover heb je gelezen in 1.4. Vaak is duurzaamheid een randvoorwaarde, maar bij Nike was dat de kern van de nieuwe strategie.

'Wees oprecht. Wees opmerkelijk. Wees de moeite waard om mee te verbinden.' – Seth Godin (marketinggoeroe en bestsellerauteur)

Nike lanceerde bijvoorbeeld ook 'Reuse Your Gear', waarbij klanten werden aangemoedigd oude sportschoenen in te leveren voor een opknapbeurt of recycling.



Nike stimuleert hergebruik van afgedankte sneakers

f De gekozen marketingaanpak met het ecosysteem uitwerken en middelen toewijzen

Om in te spelen op marktontwikkelingen moet een organisatie middelen vrijmaken. Nike investeerde flink in de nieuwe processen. Het toewijzen en beheren van middelen om doelen te bereiken, wordt ook wel resourcing genoemd. Dit is het verkrijgen, inzetten en optimaal benutten van geld, mensen, materialen, kennis, technologie, informatie, relaties en netwerken om concurrentievoordeel te

Resourcing

Realising

1

behalen en klantwaarde te creëren. Na goedkeuring door het management begint de fase van realising. De marketingprofessional voert de voorgestelde aanpak uit en zorgt voor de gewenste resultaten.

Nike werkte het marketingplan concreet en realistisch uit met interne en externe belanghebbenden. Zo werd duidelijk wie wat moest doen en welke middelen nodig waren. Het plan werd tot in detail besproken voordat er naar buiten werd gecommuniceerd. Nike besteedde hier veel aandacht aan. Leveranciers konden duurzamere materialen leveren, zoals gerecycled polyester en biologisch katoen. Retailpartners zoals Foot Locker en JD Sports omarmden het 'Move to Zero'-verhaal en introduceerden het in hun winkels en op hun online platformen. Dat zorgde voor een consistente boodschap over verschillende klantcontactpunten. Een succesvol marketingprogramma is zowel ambitieus als uitvoerbaar. Dit bereik je alleen door goede communicatie met medewerkers en partners. Daarover leer je in deel 9.

g Testen en onderzoeken tot de klantwaarde op het gewenste niveau is

Voordat marketeers een nieuwe aanpak definitief invoeren, controleren ze of deze goed aansluit bij de motivaties en het gedrag van de doelgroep. Dat doen ze door te experimenteren, testen, meten of onderzoek uit te voeren. Hoe Nike dit precies heeft aangepakt, is niet bekend. Waarschijnlijk toonde Nike prototypes van duurzame kleding aan geselecteerde consumenten om hun reacties te peilen. Nike deed mogelijk ook online onderzoek en experimenten om inzicht te krijgen in klantreacties. Misschien introduceerde Nike de kleding eerst in bepaalde regio's of bij geselecteerde retailers. In een gecontroleerde proefopstelling volgden onderzoekers de reacties van de doelgroep en pasten het aanbod aan op basis van feedback en verkoopresultaten. Waarschijnlijk optimaliseerden Nike's marketeers de duurzame kledinglijn net zo lang totdat de klantwaarde groot genoeg was om deze wereldwijd te lanceren.

h De marketingaanpak invoeren

Toen Nike zeker wist dat de waardepropositie voldoende aansloot bij de doelen en behoeften van de doelgroep en winstgevend kon zijn, introduceerden marketingcommunicatiespecialisten de kledinglijnen bij de doelgroep. Ze gebruikten bijvoorbeeld deze tactieken:

- Brand storytelling: Nike deelde verhalen over hun toewijding aan duurzaamheid, met de nadruk op het achterliggende proces en de betrokkenheid van het bedrijf bij groene initiatieven.
- Influencemarketing: Nike werkte samen met bekende atleten en influencers die zich inzetten voor duurzaamheid, om een groter publiek te bereiken en het belang van 'Move to Zero' te benadrukken.
- Interactieve ervaringen: in 'flagship stores' konden klanten via interactieve displays meer leren over het 'Move to Zero'-initiatief.
- Contentmarketing: via blogs, video's en andere socialmediaposts informeerde Nike klanten over de stappen richting duurzaamheid, waarbij ze zowel de voordelen voor de planeet als de consument overbrachten.

i Continu meten en verbeteren om blijvend maximale waarde te creëren en realiseren

Een marketingprofessional blijft ook na de introductie van een nieuwe aanpak continu meten en verbeteren om maximale waarde te blijven creëren en realiseren. Dit proces, bekend als 'learning', helpt organisaties om hun kennis en inzichten te verbeteren op basis van ervaring en feedback. Door voortdurend te leren, kunnen organisaties beter inspelen op veranderingen in de markt. Nike hield de vinger aan de pols met een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Ze stelden duidelijke KPI's

Learning

(kernprestatie-indicatoren) vast om hun voortgang te meten. Medewerkers volgden zorgvuldig de verkoop en omzet van de duurzame kledinglijnen, monitorden de koolstofvoetafdruk en traceerden het gebruik van gerecyclede materialen. Dashboards en rapporten zorgden voor transparantie naar het management, aandeelhouders en andere belanghebbenden en hielpen Nike hun prestaties te vergelijken met de gestelde doelen.

Nike evalueerde continu de impact van het 'Move to Zero'-initiatief via klanttevredenheidsonderzoeken, 'social listening tools' en verkoopdata. Ze merkten bijvoorbeeld dat producten met een hoger percentage gerecyclede materialen goed werden ontvangen. Dit motiveerde hen om deze lijn verder uit te breiden. Toen klanten om meer variatie vroegen, reageerde Nike snel door nieuwe kleuren en stijlen te introduceren, zodat klanten niet hoefden te kiezen tussen stijl en duurzaamheid.

Nike doorliep het marketingproces waarschijnlijk niet steeds in een vaste volgorde. Marketingprofessionals passen soms hun aanpak aan of zetten een stap terug als iets niet werkt. Elke stap levert echter inzichten op die nodig zijn voor een effectieve en efficiënte marketingaanpak.

Uit de voorbeelden van Nike en H&M blijkt dat organisaties meer nodig hebben dan een goed imago en waardevolle middelen. Ze moeten ook de vaardigheid hebben om te innoveren en hun middelen anders in te zetten als de marktsituatie daarom vraagt.

Klantwaardecreatie als aanjager voor waarderealisatie

Het voorbeeld van Nike laat zien dat waardecreatie voor klanten en waarderealisatie voor de organisatie en partners in het marketingecosysteem goed kan samengaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De investering in klantwaarde leidde direct tot sterkere merkloyaliteit, een groter marktaandeel en hogere inkomsten. Hoewel de winst in eerste instantie wat achterbleef, groeide het vertrouwen van investeerders. Daardoor stegen de beurskoersen en beurswaarde. De nieuwe, maatschappelijk verantwoorde strategie leverde ook waarde op voor Nike's partners. Dat resulteerde in een win-winsituatie voor het hele ecosysteem.

Als je begrijpt hoe een organisatie waarde ziet, creëert en deelt, en hoe dit alles samenhangt met de strategische doelstellingen, het organisatiemodel, de doelgroepen, het ecosysteem en marketing, dan begrijp je de 'waardelogica' van de organisatie. De waardelogica bepaalt of en hoe een organisatie op lange termijn succesvol kan zijn. In de komende delen zul je die samenhang steeds beter gaan begrijpen.

Kernprestatie-
indicator (KPI)

1

Waardelogica

Doordenker

Hoe zou je de waardelogica van je favoriete merk of winkel beschrijven, gebaseerd op wat je nu hebt geleerd?



Door het uitvoeren van praktijkopdracht 1.5 ervaar je hoe het marketingproces in de praktijk wordt ingezet.



1.6 Uitgangspunten en indeling van de leermethode

In bouwblok 1.1 leerde je dat marketingprofessionals waarde creëren door:

- transacties tot stand te brengen die voor zowel de klant als de organisatie aantrekkelijk zijn en effectief en efficiënt verlopen (ruilwaarde);
- voor, tijdens en na de (ruil)transactie te zorgen voor een zo goed mogelijke klantbeleving, zodat de klant tevreden is, klant blijft en positief over het merk communiceert (ervaringswaarde);
- continu met klanten en andere belanghebbenden te communiceren en ze bij het merk te betrekken, zodat de doelgroep een gevoelsband met het merk krijgt en het merk vrijwillig helpt (betrokkenheidswaarde).

Dat doen ze zo effectief en efficiënt mogelijk. Marketingprofessionals werken voortdurend aan marketing excellence: het optimaliseren van de marketingresultaten. Commerciële organisaties stellen vaak de customer lifetime value centraal. Dat is kortgezegd alle winst die een klant oplevert tijdens zijn relatie met een organisatie. Organisaties die zich niet richten op winst doen zoveel mogelijk met het beschikbare geld. Ze proberen de toekomstige maatschappelijke winst van de organisatie te maximaliseren. Steeds meer organisaties proberen beide te combineren.

Rodríguez-Vilá et al. (2020) beschrijven de rol van de marketingprofessional als 'het toevoegen van waarde voor klanten en het besturen van relaties op zo'n manier dat het (ook) waarde heeft voor de organisatie en allen die daarbij betrokken zijn'.

In bouwblok 1.3 leerde je hoe belangrijk de samenwerking is met de partners in het marketingecosysteem. Klanten komen gedurende hun gehele klantreis in aanraking met partijen die invloed hebben op hun beleving van de door een merk geboden waarde. De klantervaring wordt gevormd door alle impulsen en betrokkenen in de klantreis. Klantwaarde is een resultaat van de wijze waarop de organisatie en haar ecosysteem samenwerken. Met elkaar en in samenwerking met de klant creëren een organisatie en haar partners waarde voor de eindgebruiker en realiseren daarmee ook waarde voor elkaar en voor zichzelf.

Succesvolle organisaties passen zich flexibel aan aan ontwikkelingen bij de eindgebruiker, directe klanten, in het marketingecosysteem en de markt. Ze volgen resultaten zoveel mogelijk in realtime, sturen op meetbare doelen en reageren direct wanneer aanpassing nodig is.

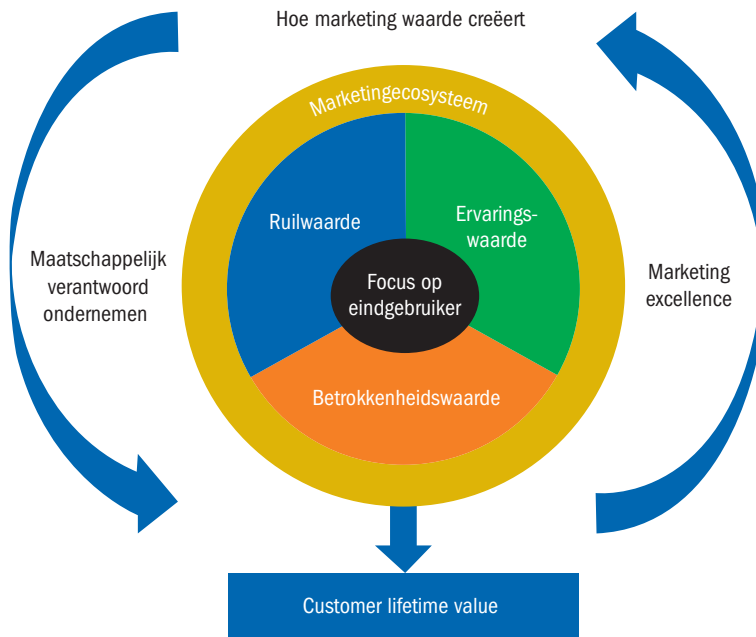
In bouwblok 1.4 las je dat maatschappelijk verantwoord ondernemen bewezen impact heeft op de financiële prestaties van organisaties, de motivatie van werknemers en het merkimago. Alleen door duurzaamheid als uitgangspunt te nemen, vult een organisatie haar maatschappelijke rol effectief in. De duurzame ontwikkeldoelen van de Verenigde Naties vormen een leidraad. Zo creëren marketingprofessionals waarde voor de organisatie, de eindgebruikers, directe klanten, de rest van het marketingecosysteem én voor de maatschappij. Die waardecreatie is de waardepropositie van de marketeer.

Met die inzichten in je achterhoofd, kun je deze definitie van marketing begrijpen.

'Marketing is een organisatiefunctie en een set principes en processen voor creatie, communicatie, toevoegen van waarde voor klanten en het besturen van relaties op zo'n manier dat het (ook) waarde heeft voor de organisatie en allen die daarbij betrokken zijn: eindgebruikers, directe klanten, de rest van het marketingecosysteem en de maatschappij.'

Deze uitgangspunten zijn gevisualiseerd in figuur 1.9.

FIGUUR 1.9 Basismodel voor waardevolle marketing



In 1.5 leerde je dat waardecreatie voor klanten de drijfveer is voor het realiseren van waarde voor organisaties. Het belang van klantwaardecreatie blijkt uit het feit dat het direct kan leiden tot merkloyaliteit, marktaandeel, inkomsten en uiteindelijk een grotere ondernemingswaarde. Daarnaast leerde je dat het niet voldoende is voor organisaties om waardevolle middelen te hebben, maar dat ze ook in staat moeten zijn om te innoveren en hun middelen anders in te zetten in reactie op veranderingen. Om als marketingprofessional een waardevolle bijdrage te leveren aan de organisatie is het belangrijk dat je de uitgangspunten van het marketingproces zorgvuldig toepast:

- 1 continu zicht houden op ontwikkelingen bij markten, klanten, gebruikers, netwerkpartners (*sensing*);
- 2 strategie, doelstellingen en sterkten/zwakten van merk en bedrijfsvoering begrijpen;
- 3 voortdurend streven naar maximalisatie van de waarde voor de (eind)klant;
- 4 kwantitatief en kwalitatief vaststellen wat leidt tot de meeste waardecreatie en -realisatie;
- 5 streven naar oplossingen met maximale maatschappelijke waarde;
- 6 de marketingaanpak in overleg met het ecosysteem concreet uitwerken en middelen toewijzen (*resourcing*);
- 7 testen en onderzoeken tot de klantwaarde op niveau is;
- 8 de marketingaanpak invoeren (*realising*);
- 9 continu meten en verbeteren om te leren en blijvend maximale waarde te creëren en realiseren (*learning*).

Sensing

Resourcing

Realising

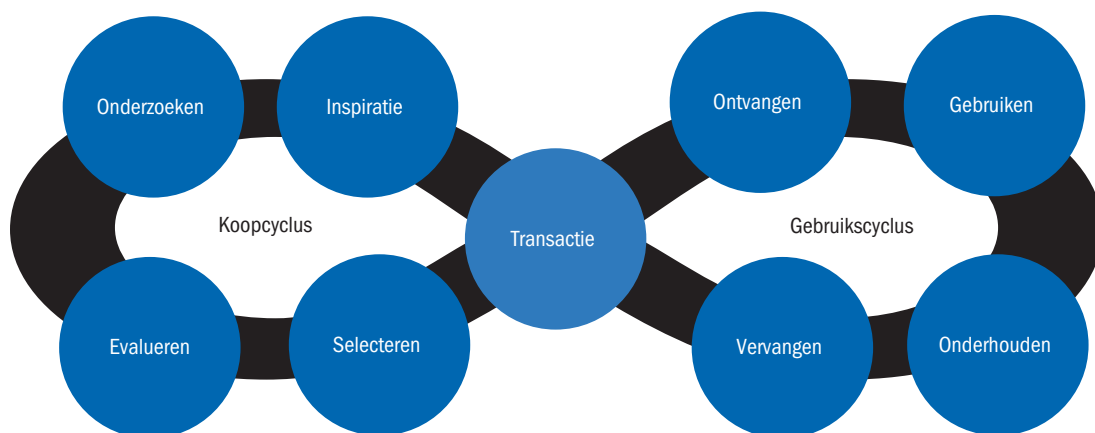
Learning

Via deze stappen kun je de creatie van klantwaarde maximaliseren. Klantwaarde kan functioneren als een katalysator om de waardecreatie binnen de organisatie, het marketingecosysteem en de maatschappij te versnellen. Om waardevolle marketingplannen te kunnen schrijven, moet je de organisatie goed leren kennen. Natuurlijk moet je de markt goed begrijpen. Maar je moet ook weten hoe de organisatie waarde ziet, creëert en met andere belanghebbenden deelt, en hoe dit samenhangt met de strategische doelstellingen. Je moet het organisatiemodel, de doelgroepen, het ecosysteem en de marketingstrategie doorgronden. Als je dat

alles goed in beeld hebt, dan begrijp je de waardelogica van de organisatie. Daarom lees je in deel 2 meer over deze onderwerpen. Daarna leer je hoe je voor klanten stapsgewijs ruilwaarde, ervaringswaarde en betrokkenheidswaarde creëert. De uitgangspunten voor waardevolle marketing werken wij uit in 12 delen. We volgen daarbij de stappen van de klantcyclus.

1

FIGUUR 1.10 De klantcyclus



In deel 2 *'Wat moet je uitzoeken voor je aan een marketingopdracht begint?'* bespreken we wat je moet weten voor je een succesvol marketingplan kunt ontwikkelen. We bouwen voort op het marketingproces dat is beschreven in figuur 1.8.

In deel 3 *'Hoe begrijp je wat klanten waarderen?'* leer je hoe je de klant steeds beter leert kennen met behulp van kennis van aankoopgedrag, data-analyses en marktonderzoek, en hoe je op basis daarvan steeds beter kunt begrijpen welke waarde klanten zoeken en zien.

In deel 4 *'Hoe help je nieuwe klanten het beste aanbod te kiezen?'* ontdek je hoe marketingprofessionals stapsgewijs een relatie opbouwen door waarde te bieden tijdens de inspiratie-, onderzoeks-, selectie- en evaluatiefase (zie de linkerkant van figuur 1.10).

In deel 5 *'Hoe maak je van een nieuwe klant een tevreden klant?'* leer je hoe je een waardepropositie kunt ontwikkelen, toegankelijk kunt maken voor klanten en vervolgens de klantreis continu verbetert om de klantbeleving te optimaliseren.

In deel 6 *'Hoe ontwikkel je een waardevol merk op de lange termijn?'* ontdek je hoe je continu de waarde van het merk voor de klant vergroot. Dat doe je door het merkverhaal overtuigend te vertellen en effectief, in twee richtingen, met klanten, partners en andere belanghebbenden in het marketingecosysteem te communiceren.

In deel 7 *'Hoe bouw je een relatie op met bestaande klanten?'* lees je hoe je voor klantwaarde zorgt tijdens het ontvangen, gebruiken, onderhouden en vervangen van het product (zie de rechterkant van figuur 1.10).

In deel 8 *'Hoe zet je een succesvolle communicatiecampagne op?'* leer je hoe je een effectieve marketingcommunicatiecampagne voorbereidt, opzet en uitvoert.

In deel 9 *'Hoe werk je samen aan waardecreatie?'* lees je hoe marketingprofessionals interne medewerkers en externe partners motiveren en stimuleren om samen te werken aan de marketingdoelen. Je leert ook over projectmanagement.

In deel 10 *'Hoe zet je data in voor effectieve en efficiënte marketing?'* ontdek je hoe marketingprofessionals door het gebruik van data continu leren van hun marketingactiviteiten en hun aanpak systematisch verbeteren (marketingoptimalisatie). Dat gebeurt vanuit het streven naar marketing excellence.

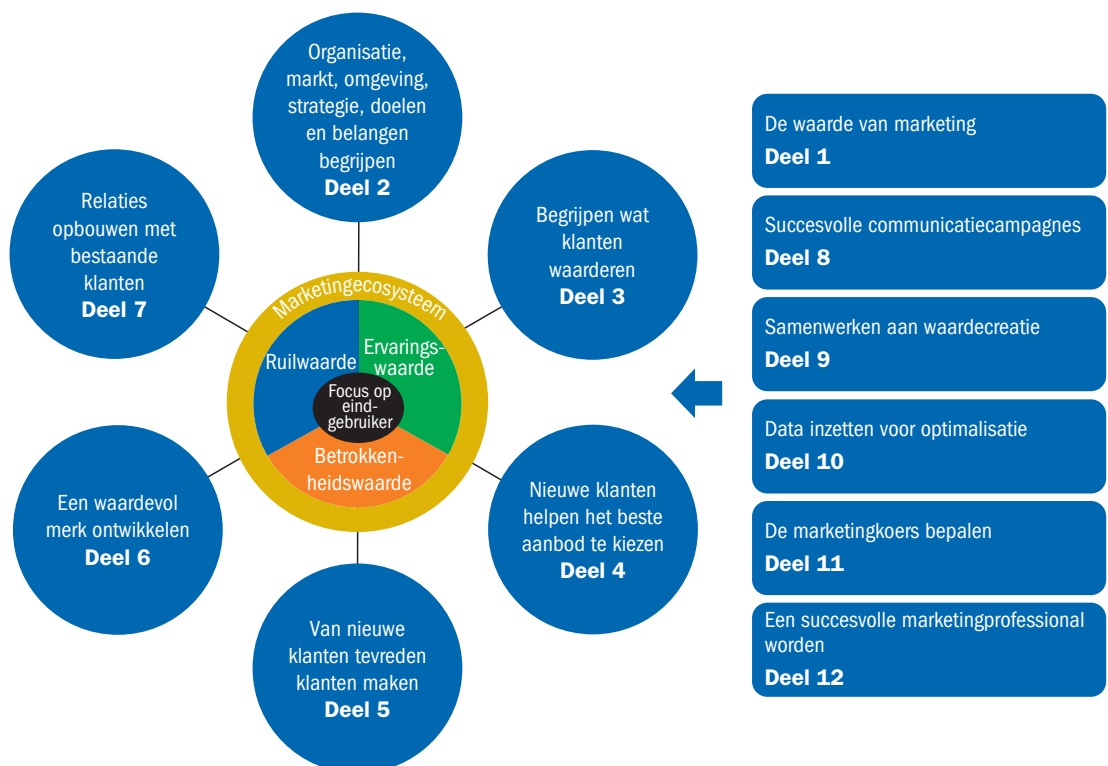
In deel 11 'Hoe bepaal je de marketingkoers voor de lange termijn?' leer je hoe je kunt bijdragen aan de ontwikkeling van een marketingstrategie die waarde creëert voor de klant en waarde realiseert voor de organisatie.

De marketingstrategie vormt de basis voor alle marketingactiviteiten. Een organisatie formuleert deze strategie eerst en werkt daarna de marketingplannen uit. Hoewel dit onderwerp eigenlijk aan het begin van deze leer methode hoort, is het belangrijk dat je eerst de dagelijkse marketingpraktijk begrijpt.

Deel 12 is een afsluitend deel dat je helpt vast te stellen *hoe je een succesvolle marketingprofessional wordt*. Heb jij wat daarvoor nodig is? In welk type marketingbaan voel je je op je plek? Wat moet je doen om je marketingambities waar te maken?

De opbouw van deze leer methode is weergegeven in figuur 1.11.

FIGUUR 1.11 Vertaling van het basismodel voor waardevolle marketing naar de delen van deze leer methode



Door het uitvoeren van *praktijkopdracht 1.6* ervaar je wat de waardepropositie van marketing in de praktijk inhoudt.



Via *praktijkcase 1.3* leer je hoe marketingprofessionals in de praktijk ruil-, ervarings- en betrokkenheidswaarde creëren voor klanten en waarde realiseren voor de organisatie, het marketingecosysteem en de maatschappij.



Beroepsproduct 1 leert je hoe je anderen overtuigt van de waarde van jouw marketingactiviteiten.



Op studiemeister.noordhoff.nl vind je alle opdrachten, beroepsproducten en cases bij dit deel. Verder vind je er interactieve toetsvragen, een begrippentrainer en een toolbox die je helpt bij het maken van de opdrachten.