



Strategische marketing- planning

Een stapsgewijze aanpak

Karel Jan Alsem

10^e editie



Noordhoff

Strategische marketingplanning

Een stapsgewijze aanpak

dr. Karel Jan Alsem

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: Getty Images

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.



Wij maken bij Noordhoff sinds 2009 bewust keuzes om onze impact op het klimaat te verkleinen. We volgen de klimaatdoelen van het Klimaatakkoord van Parijs. Scan de QR-code voor meer informatie over ons duurzaamheidsbeleid.

Zo is dit product gemaakt van FSC®-gecertificeerd papier en ander gecontroleerd materiaal. Wij gebruiken plantaardige inkt en onze lijmen zijn op waterbasis en afbreekbaar. Hierdoor is dit product goed te recyclen na gebruik.



0 / 26

© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-19615-8

ISBN 978-90-01-19614-1

NUR 802

Woord vooraf bij de tiende editie

Deze tiende editie verschijnt ruim dertig jaar na de eerste en kan worden gezien als 'jubileumeditie'. In al die jaren is de kern hetzelfde gebleven: het gehele marketingveld als stappenplan weergeven. En tegelijk alle nieuwe ontwikkelingen ophangen aan de 'kapstok' en aanbevelingen geven voor de beste marketing. Eén daarvan, consistentie van het merk, pas ik dus zelf ook toe. In de achtste editie van dit boek heb ik 'online' al grotendeels door het hele marketingplanningsproces verwerkt. In de negende editie heb ik dat ook met duurzaamheid gedaan: ik vind dat marketing een leidende rol moet vervullen in het stimuleren van duurzaam consumentengedrag! Kortom: zowel online marketing als 'green marketing' horen niet meer apart te bestaan maar zijn in mijn optiek 'gewoon marketing'.

Voor veel mensen lijken marketing en duurzaamheid niet te combineren. Marketing zou alleen aanzetten tot 'meer consumptie', wat een van de vele oorzaken is van de achteruitgang van ons milieu. Maar naar onze mening is dat onterecht. Om een heel andere vergelijking te maken: een mes kun je op een goede en slechte manier gebruiken. Maar dat laatste betekent niet dat het mes op zichzelf 'slecht' is. Zo ook marketing. Dat kun je op een goede en minder goede manier gebruiken. Dit boek is een stapsgewijze handleiding voor dat eerste.

In deze tiende editie zijn veel nieuwe voorbeelden opgenomen, is het boek compacter gemaakt en liggen de voornaamste inhoudelijke aanpassingen in het verfijnen en actualiseren van digitale en duurzame aspecten van marketing. Zo lijkt artificial intelligence (AI) met toepassingen als ChatGPT een grote invloed te kunnen uitoefenen op gedrag van organisaties en consumenten. Wat duurzaamheid betreft zijn er steeds meer studies beschikbaar over hoe organisaties duurzaam consumentengedrag kunnen stimuleren. Deze studies, waaronder de hernieuwde aandacht voor 'demarketing', worden in deze nieuwe editie verwerkt. Het onderwerp duurzaamheid op zichzelf lijkt mede door allerlei andere geopolitieke ontwikkelingen wat naar de achtergrond te verdwijnen. Het klimaat trekt zich echter niks aan van die andere ontwikkelingen. Het is nog steeds zo dat bij ongewijzigd beleid de Aarde en dus de Mens onheilspellende tijden tegemoet gaan. En dat het tegengaan van klimatologische bedreigingen alleen maar duurder zal worden bij uitstel. Kortom: er ligt een extra uitdaging voor marketing. Tevens zijn enkele kleinere onderwerpen meer uitgewerkt of toegevoegd, zoals marketingfuncties in een onderneming, het COM-B-model, en events.

Doelgroep en positionering

Het doel van dit boek is om op praktische wijze weer te geven hoe het strategische marketingplanningsproces idealiter behoort te verlopen. Na het lezen van het boek is de lezer in staat een situatieanalyse voor een merk (product, dienst, onderneming) uit te voeren, marketingdoelstellingen en -strategieën te formuleren (onder andere doelgroep en positionering) en alles samen te vatten in een marketingplan. De meer specifieke doelstellingen voor de student zijn:

- *Theorie*: het zich eigen maken van een systematisch en stapsgewijs raamwerk dat een onderneming kan gebruiken bij het analyseren van de interne en externe omgeving en het formuleren van doelstellingen en strategieën. De klant en de merkpositionering staan hierbij centraal.
- *Technieken* ('tools'): het aan elke stap in het planningsproces koppelen en inzetten van beschikbare analysemethoden en -technieken.
- *Toepassingen*: verbanden leggen met de praktijk van Nederlandse organisaties (in casussen en voorbeelden) en anticiperen op mogelijke hindernissen bij toepassingen in de praktijk.

Deze doelstellingen kunnen worden samengevat als een stapsgewijze, evidence-based benadering om tot een marketingplan te komen. De consequente stapsgewijze aanpak (ook in de subtitel genoemd) maakt het boek anders dan alle andere.

Het boek is primair bedoeld voor studenten hbo en wo die een marketingplan moeten schrijven. Ook kan het gebruikt worden in managementopleidingen of als voorbereiding op het NIMA-B-examen. Bovendien is het bij uitstek geschikt voor diegenen uit de praktijk die behoefte hebben aan een stappenplan bij de strategievorming en/of inzicht willen hebben in recent ontwikkelde plannings- en onderzoeksmethoden.

Het boek richt zich op de behandeling van uitsluitend die onderwerpen die tot de strategische marketing kunnen worden gerekend. Zo komen de vier marktinstrumenten slechts in beperkte mate aan bod (in twee hoofdstukken). Daardoor blijft het boek beknopt en bouwt het goed voort op basiscursussen marketing (waarin de marktinstrumenten vaak centraal staan en de strategische marketing onderbelicht blijft). Vanwege de beperkte omvang van dit boek kan het ook in algemene marketingcursussen worden gebruikt naast bestaande boeken. Ook kan het als basisboek gebruikt worden in cursussen op het vlak van strategische marketing, marketingplanning, marketingstrategie enzovoort. Een waarschuwing is wel op zijn plaats. Gebruik dit boek niet als 'bijbel' maar blijf kritisch in de keuze van modellen en theorieën.

Het in het boek geschetste planningsproces is in principe van toepassing op alle soorten ondernemingen die producten (goederen en diensten) aanbieden op markten: ondernemingen op consumentenmarkten,

businessmarkten, grote en kleine ondernemingen, sportorganisaties, zorgorganisaties enzovoort. Veel concepten zijn dus ook bruikbaar voor non-profitorganisaties. Wel zijn er verschillen tussen organisaties, waardoor bepaalde planningsstappen meer of minder van belang zijn.

Leeswijzer

Op verzoek van gebruikers doen we een suggestie als 'leeswijzer'. Gebruikers waarderen het logisch stapsgewijs uitleggen hoe marketing werkt. Dat is een belangrijk onderscheid met veel andere tekstboeken over marketing (ook internationale). Het hele marketingvakgebied wordt in dit boek bestreken maar dan wel op een stapsgewijze manier. In feite is het boek een kapstok waar alle relevante marketingonderwerpen aan worden opgehangen.

Het boek kan op verschillende plekken in het onderwijs worden gebruikt. Allereerst natuurlijk gewoon in een vak (strategische) marketing, gewoon geheel, van stap tot stap. Maar afhankelijk van de opleiding is er in een eerste jaar vaak een basisvak marketing als introductie. Dan zouden hoofdstuk 1 en 2 prima als introductie kunnen worden gebruikt. In hoofdstuk 1 kan door toevoeging van het zogenoemde Bloempotmodel gelijk bij studenten een discussie over duurzaamheid worden gestart. In een inleidend vak kunnen ook de hoofdstukken 12 en 13 vast worden meegenomen omdat daarin de zichtbare en praktische marktinstrumentbeslissingen worden beschreven. De hoofdstukken 3 tot en met 9 zijn een verdieping en uitwerking van de totale situatieanalyse en passen uitstekend in een vak als 'strategische marketing'. De hoofdstukken 10 tot en met 14 gaan in op strategie en tactiek en passen ook in een (vervolg)vak marketingstrategie. Het onderdeel 'branding' (in hoofdstuk 11) is relatief veel uitgewerkt omdat dat naar onze mening de kern van de marketingstrategie is. Voor eerstejaarsstudenten is dat soms nog een lastig onderwerp. Ten slotte is het hele boek geschikt als naslagwerk bij het maken van scripties, zo melden gebruikers. Op sommige opleidingen wordt het boek op meerdere plekken gebruikt.

Ondersteuning via de website

Ook deze editie wordt ondersteund via de website www.studiemeister.noordhoff.nl. Met het rijke materiaal uit de veertien casussen (per hoofdstuk) op de website kunnen de diverse fasen van het planningsproces, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden geoefend. Op deze website zijn niet alleen gesloten oefenvragen maar ook open vragen te vinden. Op de site voor docenten is een powerpointpresentatie van het boek te vinden, alsmede uitwerkingen van casussen en opgaven.

Internationale versie

In 2023 is van dit boek een internationale editie verschenen bij Routledge, getiteld *Strategic Marketing Planning*, die volledig gebaseerd is op de

negende editie van deze Nederlandse uitgave die in vergelijking met de achtste editie sterk was gewijzigd. Door de grote herziening van de negende editie hoefde deze tiende editie slechts op kleine punten te worden aangepast. Daardoor is er nog steeds een prima uitwisselbaarheid met de internationale editie.

Dankwoord

Ik dank de volgende gebruikers die op mijn verzoek hun ervaringen met vorige edities hebben gedeeld en ook suggesties voor verbeteringen gaven:

- 1 Pepijn Schoemaker, Hogeschool van Amsterdam
- 2 Eric van Arendonk, Hogeschool Utrecht
- 3 Suzanne de Bakker, Hogeschool Utrecht
- 4 Arend-Jan Diephuis, Hogeschool Utrecht
- 5 Arie Kroon, Hogeschool Utrecht
- 6 Annemiek Hollander, InHolland
- 7 Marinka Gelevert, InHolland
- 8 Pieter Wever, InHolland
- 9 Marco Kuijten, Avans

Ten slotte dank ik ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (respectievelijk 34, 34, 32 en 30 jaar) die als nieuwe generatie consumenten met hun partners hun (schoon)vader scherp en jong houden en die inmiddels voor een nog jongere generatie hebben gezorgd. En natuurlijk Cato, mijn lieve inspirerende 'privécoach' die het liefst op de achtergrond blijft. Nu dus alweer niet.

Karel Jan Alsem
Haren, augustus 2025

Inhoud

Inleiding 15

DEEL 1 INLEIDING EN MARKETINGPLANNING 17

1	Kern van marketing en belang duurzaamheid	19
1.1	Het veranderende landschap van marketing	20
1.1.1	Trends	20
1.1.2	Online gedrag en digitale marketing	20
1.1.3	Marketingspiraal	23
1.1.4	De onbewuste consument en de rol van emotie	24
1.2	Duurzaamheid	26
1.2.1	Afbakening en definitie	26
1.2.2	Belang van duurzaam consumptiegedrag en marketing	27
1.2.3	Rol van marketing	28
1.3	Wat is marketing?	30
1.3.1	Het begrip marketing	30
1.3.2	Marketing 1.0: klantbehoeften en concurrentie	32
1.3.3	Marketing 2.0: emoties, relaties, experiences en merken	33
1.3.4	Marketing 3.0: maatschappij en andere belangengroepen	40
1.3.5	Marketing als activiteit	41
1.3.6	Startpunt: niet alleen profit maar ook people en planet	44
1.4	Marketing in organisaties	45
1.4.1	Marketing en andere functies in de organisatie	45
1.4.2	Vormen van marketing	47
	Samenvatting	48
2	Het strategische marketingplanningsproces	51
2.1	Niveaus en soorten beslissingen in een onderneming	52
2.1.1	Het ondernemingsniveau	54
2.1.2	Het divisie- en SBU-niveau	55
2.1.3	Het product- en marktinstrumentniveau	56
2.1.4	Strategische, tactische en operationele beslissingen	57
2.1.5	Marketingfuncties op verschillende niveaus	57
2.2	Kern van de marketingstrategie	58
2.2.1	Ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie	58
2.2.2	Marketingstrategie: doelgroep en positionering	59
2.3	Inhoud van het strategische marketingplanningsproces	63

2.3.1	Belang van een omgevingsanalyse	63
2.3.2	Overzicht van het proces	64
2.3.3	Beschrijving van de fasen	67
2.3.4	Eigenschappen van het planningsproces	72
2.4	Opbouw van een marketingplan	73
	Samenvatting	78

DEEL 2 SITUATIEANALYSE 81

3 Missie, klantwaarden en marktafbakening 83

3.1	Naar een klantgerichte visie	84
3.1.1	Functies van een missie	84
3.1.2	Twee soorten missies en duurzaamheid	86
3.1.3	Visie van een onderneming	90
3.2	Klantwaarden	91
3.2.1	Wat is klantwaarde?	91
3.2.2	Het BrandBenefitting Model	92
3.2.3	De waardestrategieën van Treacy en Wiersema	95
3.2.4	Indeling van Porter	99
3.2.5	Conclusies over de indelingen	99
3.3	Marktafbakening	100
3.3.1	Marktafbakening op SBU-niveau	100
3.3.2	Marktafbakening op product-merkniveau	102
3.3.3	Marktafbakening en nieuwe activiteiten	104
3.3.4	Belang en gevaar van de marktdefinitie	106
	Samenvatting	108

4 Interne analyse 111

4.1	Doelstellingen en de PDCA-cyclus	112
4.1.1	Eisen aan doelstellingen	112
4.1.2	De PDCA-cyclus	113
4.2	Stap 1: de balanced scorecard en het drie P-model	115
4.2.1	Financiële doelen	116
4.2.2	Klantgerichte doelen	116
4.2.3	Interne en sociale doelen	117
4.2.4	Innovatiedoelen	118
4.2.5	Duurzaamheidsdoelen	118
4.2.6	Economie versus duurzaamheid	120
4.3	Stap 2: evaluatie van de resultaten	121
4.4	Stap 3: interne analyse op ondernemingsniveau	123
4.4.1	Brand benefits als analysemodel	124
4.4.2	Oordeel management over functionele gebieden	124
4.4.3	Marketingaudit	127
4.5	Stap 4: interne analyse op merkniveau	128
	Samenvatting	130

5	Afnemersanalyse	133
5.1	Doelen van de afnemersanalyse	134
5.2	Segmentatieonderzoek	135
5.2.1	Eisen aan segmenten	135
5.2.2	Stappen en methoden	136
5.2.3	Richtlijnen bij segmentatie	141
5.3	Modellen van consumentengedrag	142
5.3.1	Consumentenbeslissingsgedrag	142
5.3.2	Triade- of COM-B-model	143
5.3.3	Het multi-attribuut attitudemodel	144
5.3.4	Middel-doelketen	145
5.3.5	Het SERVQUAL-model	146
5.4	Metten van belang van producteigenschappen	148
5.4.1	Directe methode: Likertschaal	148
5.4.2	Conjuncte analyse	149
5.5	Metten van associaties: imago	151
5.5.1	Kwalitatieve methoden	151
5.5.2	Likertschalen en spindigrammen	152
5.5.3	Perceptual mapping	154
5.6	Metten van merksterkte	156
5.6.1	Merkkracht en merkwaarde	156
5.6.2	Brand equity-piramide	158
5.6.3	Net Promoter Score	159
5.6.4	Merkkrachtmonitor	160
5.6.5	Het indirect meten van belang van producteigenschappen	162
5.7	Individuele klantgegevens	163
5.7.1	Mogelijkheden van online data	163
5.7.2	Artificial intelligence (AI)	165
5.7.3	Selecteren van klanten	165
5.8	Primair onderzoek: tips en valkuilen	167
5.8.1	Kwantitatief of kwalitatief onderzoek	167
5.8.2	Kwalitatief onderzoek: tips	169
5.8.3	Customer journey mapping en neuromarketing	171
5.8.4	Kwantitatief onderzoek: tips	172
	Samenvatting	175
6	Bedrijfstakanalyse	179
6.1	Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten	180
6.2	Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse	181
6.2.1	Doel van de bedrijfstakanalyse	181
6.2.2	Opbouw van de bedrijfstakanalyse	182
6.3	Macro-omgevingsanalyse	183
6.3.1	Demografische factoren	184
6.3.2	Economische factoren	185
6.3.3	Sociaal-culturele factoren	187

6.3.4	Technologische factoren	188
6.3.5	Ecologische factoren	189
6.3.6	Politiek-juridische factoren (overheid)	190
6.3.7	Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse	191
6.4	Geaggregeerde marktfactoren	193
6.4.1	Marktomvang	193
6.4.2	Markt- en submarktgroei en de productlevenscyclus	194
6.4.3	Conjunctuur- en seizoengevoeligheid	197
6.5	Bedrijfstakstructuurfactoren	198
6.5.1	Winstgevendheid	198
6.5.2	De bedrijfstakstructuur volgens Porter	199
6.6	Bepaling van de marktaantrekkelijkheid	203
	Samenvatting	207
7	Concurrentenanalyse	211
7.1	Doel en opbouw van de concurrentenanalyse	212
7.1.1	Doel van de concurrentenanalyse	212
7.1.2	Opbouw van de concurrentenanalyse	212
7.2	Identificatie en keuze van concurrenten	214
7.2.1	Concurrentieniveaus	214
7.2.2	Methoden om concurrenten te identificeren	216
7.2.3	Keuze van de identificatiemethode	219
7.2.4	Keuze van de concurrenten	220
7.3	Doelstellingen van concurrenten	220
7.4	Huidige marketingprofiel van concurrenten	222
7.5	Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten	223
7.5.1	Vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren	223
7.5.2	Bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten	225
7.5.3	Bepalen van de relatieve sterktes en zwaktes	226
7.6	Verwachte strategieën van concurrenten	228
7.7	Gegevensbronnen	229
	Samenvatting	233
8	Distributie- en leveranciersanalyse	235
8.1	Doel en opzet van een distributieanalyse	236
8.2	Distributieanalyse op macroniveau	237
8.2.1	Dimensies van de distributieanalyse	237
8.2.2	Online kanalen	237
8.3	Distributieanalyse op mesoniveau	242
8.3.1	Distributiestructuur op mesoniveau	242
8.3.2	Analyse van de distributie-intensiteit van een merk	244
8.4	Distributieanalyse op microniveau: analyse van retailers	247
8.4.1	Belang en rol van de retailer	248

8.4.2	Positie van het (fabrikanten)merk bij de retailer	249
8.4.3	Doelstellingen, strategie en wensen van de retailer	249
8.4.4	Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de retailer	250
8.5	Analyse van leveranciers	250
	Samenvatting	255

9 SWOT-analyse 257

9.1	Definities en voorspelmethoden	258
9.1.1	Definities	258
9.1.2	Voorspelmethoden	259
9.2	Stap 1: samenvatting van de situatieanalyse	262
9.3	Stap 2: visie op de omgeving en kernuitdaging	263
9.4	Stap 3: marketingstrategische opties	265
9.4.1	Eigenschappen van de SWOT-aanpak in dit boek	265
9.4.2	SWOT-matrix	270
9.5	Stap 4: selectie van een marketingstrategie	271
9.5.1	Criteria bij het beoordelen van opties	271
9.5.2	Prognoses en afwegingen bij de optiekeuze	273
9.5.3	Berekenen van de netto contante waarde van een strategie	274
	Samenvatting	277

DEEL 3 ONDERNEMINGS- EN MARKETINGSTRATEGIEËN 279

10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 281

10.1	Ondernemingsvisie en -doelstellingen	282
10.1.1	Ondernemingsvisie	282
10.1.2	Ondernemingsdoelstellingen	283
10.2	Portfolioanalyse	283
10.2.1	Doel en inhoud van de portfolioanalyse	284
10.2.2	BCG-matrix	286
10.2.3	MABA-analyse	289
10.2.4	Trajectanalyse	290
10.2.5	Merkvarianten van de portfolioanalyse	292
10.2.6	Voor- en nadelen van portfoliomethoden	294
10.3	Ondernemingsstrategie: keuze markten	294
10.3.1	Onderdelen van de ondernemingsstrategie	294
10.3.2	Keuze van markten	294
10.4	Ondernemingsstrategie: keuze partners	299
10.4.1	Interne of externe groei	299
10.4.2	Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën	301
10.4.3	De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie	302
10.4.4	Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk	303
	Samenvatting	305

11	Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën	307
11.1	Marketingdoelstellingen	308
11.2	Doelgroepkeuze	309
11.2.1	Evaluatie van marktsegmenten	309
11.2.2	Selectie van de doelgroep	310
11.2.3	Inclusieve marketing	312
11.2.4	Loyaliteitsprogramma's	314
11.2.5	Online behavioural targeting	316
11.3	Merkpositionering	317
11.3.1	Definitie en relatie van positionering met het merk	317
11.3.2	Behoeften en waarden	323
11.3.3	Tools om een positionering te kiezen	327
11.3.4	Tools om een positionering te formuleren	331
11.3.5	Merkwetten	334
11.3.6	Positionering en duurzaamheid	338
11.4	Merkarchitectuur	341
11.4.1	Merkniveaus	341
11.4.2	Keuze van de merkstructuur	343
11.5	Merknamen	346
11.5.1	Ontwikkeling van een merknaam	346
11.5.2	Soorten merknamen	347
11.5.3	Eisen aan een merknaam	348
11.5.4	Merknaamproces	351
11.6	Huisstijl	353
11.7	Managen van merken	357
11.7.1	Herpositionering	357
11.7.2	Rebranding: veranderen van de merknaam	359
11.7.3	Crisismanagement	361
11.7.4	Managen van merken over producten en variëteiten (extensies)	364
11.7.5	Managen van merken over landen	366
	Samenvatting	369

DEEL 4 IMPLEMENTATIE 373

12	Keuze van product/dienst, prijs en kanalen	375
12.1	Principes bij de keuze van de marketingmix	376
12.1.1	Strategisch denken	376
12.1.2	Innovatie	377
12.1.3	Positieve benadering	380
12.2	Product- en dienstbeslissingen	381
12.2.1	Overzicht van product- en dienstbeslissingen	381
12.2.2	Nieuwproductontwikkeling	384
12.3	Prijs	387
12.3.1	Prijsbeslissingen	387
12.3.2	Onderzoek naar prijsgevoeligheid	391

- 12.4 Distributie 392
 - 12.4.1 Distributiebeslissingen 392
 - 12.4.2 Mate van verkrijgbaarheid 393
 - 12.4.3 Waar verkrijgbaar 394
 - 12.4.4 Management van de distributiekkanalen 396
- Samenvatting 400

13 Marketingcommunicatie 403

- 13.1 Stappen in communicatieplanning 404
- 13.2 Doelgroepbepaling 405
- 13.3 Selecteren van een propositie 405
- 13.4 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 407
 - 13.4.1 Resultaat- en effectmeting 407
 - 13.4.2 Keuze van communicatiedoelstellingen 408
 - 13.4.3 Budgetbepaling 412
- 13.5 Briefing en eisen aan communicatie 413
- 13.6 Creatie en artificial intelligence 416
- 13.7 Pretesten 421
 - 13.7.1 Concepttest 421
 - 13.7.2 Kwalitatieve pretest 421
 - 13.7.3 Kwantitatieve pretest en A/B-testing 422
 - 13.7.4 Beperkingen en nut van pretesten 423
- 13.8 Communicatiemiddelen 423
- 13.9 Online communicatie 433
 - 13.9.1 Vormen van online communicatie 433
 - 13.9.2 Samenvatting digitale marketing 440
- 13.10 Monitoring en effectonderzoek 442
 - 13.10.1 Monitoring 442
 - 13.10.2 Effectonderzoek 443
 - 13.10.3 Resultaat- en effectmeting bij communicatie 443
- 13.11 Customer experience management 447
 - Samenvatting 449

14 Organisatie en uitvoering van marketing 453

- 14.1 Marketing en personeel 454
 - 14.1.1 Relatie tussen marketing en personeel 454
 - 14.1.2 Internal branding 454
 - 14.1.3 Leiderschap 456
 - 14.1.4 Arbeidsmarktcommunicatie 459
- 14.2 De organisatie van marketing en communicatie 461
 - 14.2.1 Parttime marketeer 461
 - 14.2.2 De organisatie van marketing 462
 - 14.2.3 De organisatie van communicatie 465
- 14.3 Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan 467
 - 14.3.1 Financiële projecties 467

14.3.2	Interne marketing: verkopen van het plan	469
14.3.3	Model voor samenvatting marketingplan	471
14.4	Implementatie (uitvoering) van de planning	472
14.4.1	Richtlijnen voor de uitvoering van de plannen	472
14.4.2	Afsluitende tips	474
	Samenvatting	475
	Literatuuroverzicht	476
	Illustratieverantwoording	488
	Register	490
	Over de auteur	503

Inleiding

Strategische marketingplanning beoogt een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van strategische marketing. We beschrijven hoe een onderneming (of merk) het strategische marketingplanningsproces kan doorlopen en hoe vanuit een analyse van het merk en de omgeving tot marketingbeslissingen kan worden gekomen. We kiezen voor een *stapsgewijze* weergave van de *activiteiten* die een onderneming in het kader van de strategische marketing moet verrichten. Deze activiteiten verdelen we onder in: analyse, strategie en tactiek/implementatie.

De toepassingen van de beschreven marketingprincipes zijn niet beperkt tot (commerciële) markten van levensmiddelen, duurzame goederen, zoals auto's, en diensten, zoals banken. Juist omdat marketing in zijn algemeenheid tot doel heeft de relaties tussen een aanbieder en doelgroepen te verbeteren, geldt het proces ook voor bijvoorbeeld de zorg, goede doelen, regio's en andere, minder op winst gerichte markten.

Dit boek bestaat uit vier delen en volgt daarmee het centrale CAST-model (marketing als Cultuur, Analyse, Strategie en Tactiek). Het inleidende deel 1 beschrijft de uitgangspunten van marketing ('marketing als cultuur') en het marketingplanningsproces. Daarna komt stapsgewijs het marketingplanningsproces aan de orde: elke stap is een hoofdstuk: in 12 stappen (hoofdstuk 3 tot en met 14) ontwikkel je een marketingplan.

Deel 2 is gewijd aan de strategische analyses. Ons uitgangspunt hierbij is dat zonder grondige, systematische situatieanalyse het vinden van een succesvolle strategie meer geluk dan wijsheid is. Deel 3 is gewijd aan de strategie-vorming, met veel aandacht voor merk- en positioneringsbeslissingen. Deel 4 bevat de vertaling (onder andere in communicatie) en uitvoering (implementatie) van de strategische beslissingen in tactiek. De delen 2, 3 en 4 komen in feite overeen met de onderdelen van een marketingplan, namelijk:

- een 'marketing report' (resultaten analyses, deel 2)
- een strategisch marketingplan (langetermijnbeslissingen, deel 3)
- een tactisch (en operationeel) marketingplan (uitwerking van de markt-instrumenten voor een jaar, deel 4)

Alle marketingactiviteiten moeten worden uitgevoerd met een doel: het creëren van (langetermijn)waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van een marketingplan, maar kan ook als leidraad dienen voor het nog eens onder de loop nemen van het eigen marketingbeleid.

Deel

1

- 1 Kern van marketing en belang
duurzaamheid 19
- 2 Het strategische marketingplannings-
proces 51

Inleiding en marketingplanning

Deel 1 van dit boek bevat een inleiding. In hoofdstuk 1 gaan we eerst in op het belang van marketing en wat marketing eigenlijk inhoudt. Hoofdstuk 2 geeft een schets van het gehele strategische marketingplanningsproces dat een onderneming kan volgen om tot een marketingplan te komen. In beide hoofdstukken wordt de rol van duurzaamheid en digitale marketing verhelderd. Het planningsproces vormt de rode draad van het (vervolg van het) boek.

Kern van marketing en belang duurzaamheid

Dit inleidende hoofdstuk is gewijd aan het belang en de inhoud van marketing. We beginnen met een schets van de 'context' waarin marketing speelt, waarom marketing in toenemende mate van belang is en met welke belangrijke ontwikkelingen rekening moet worden gehouden. Daarna geven we aan wat we eigenlijk onder marketing verstaan en wat het doel is. Daarbij zien we de hiërarchie in het marketingbegrip en de ontwikkelingen in het marketingconcept. Ten slotte bespreken we enkele vormen van marketing en de relatie van marketing met andere bedrijfsfuncties.

1

- 1.1 Het veranderende landschap van marketing 20
- 1.2 Duurzaamheid 26
- 1.3 Wat is marketing? 30
- 1.4 Marketing in organisaties 45

1.1 Het veranderende landschap van marketing

In deze paragraaf beschrijven we soorten trends in marketing, online gedrag en digitale marketing en de marketingspiraal. Daarna komen de onbewuste consument en de rol van emotie aan de orde en we sluiten af met duurzaamheid.

1.1.1 Trends

VUCA

Vooruitlopend op de volgende paragraaf stellen we eerst vast dat het bij marketing vooral gaat om klantgericht handelen vanuit een heldere merkidentiteit. In een onderneming is marketing een discipline of 'functie', net als financiering, humanresourcesmanagement en informatie- en communicatietechnologie (ICT). Al deze bedrijfsfuncties hebben met een dynamische omgeving te maken. Vaak wordt het acroniem VUCA genoemd: een omgeving die *Volatile* (volatief: vluchtig), *Uncertain*, *Complex* en *Ambiguous* (ambigu: niet duidelijk) is. Anno 2025 is die omgeving wel heel erg dynamisch en volgens velen bedreigend: internationale conflicten, sterk gewijzigde politieke verhoudingen, toenemende klimaatproblemen met juist minder aandacht, woningnood en misschien nog wel meer. Bij de macro-omgevingsanalyse komen we op enkele hiervan terug. In dit eerste hoofdstuk schetsen we meerdere ontwikkelingen ('trends') die van invloed zijn (geweest) op marketing:

- 1 duurzaamheid
- 2 online en digitale marketing
- 3 de marketingspiraal
- 4 de onbewuste consument

De eerste hiervan, duurzaamheid, is zodanig van belang dat we daar een aparte paragraaf aan wijden (1.2).

1.1.2 Online gedrag en digitale marketing

Online

De komst en ontwikkeling van online (in Nederland vanaf begin jaren negentig van de vorige eeuw) is een baanbrekende ontwikkeling voor marketing geweest in de afgelopen 40 jaar. Tabel 1.1 bevat enkele gevolgen.

Zoek- en keuzegedrag van consumenten vindt voor een groot deel online plaats. Maar online heeft ook veel *nieuwe producten en diensten* voortgebracht zoals nieuwe tussenschakels tussen de klassieke aanbieders en de consumenten, zoals Booking.com. Maar ook nieuwe dienstverlening zoals Uber (zie het volgende voorbeeld), Airbnb (verblijf), JustEatTakeaway (maaltijdbezorging), Picnic (online supermarkt) en Check (deelscooters). Deze 'tussenschakels' zijn te beschouwen als nieuwe 'retailers'.

Tabel 1.1 Gevolgen online aan vraag- en aanbodzijde**Consumenten**

- online zoek-, keuze- en aankoopgedrag
- meer gegevens en reviews dus transparantie
- gebruik AI en ChatGPT
- gebruik sociale media: word of mouth

Aanbieders

- directe verkoop
- nieuwe tussenschakels en nieuwe retailers
- gerichte communicatie/microsegmentatie
- gebruik sociale media: onder andere influencers

VOORBEELD | De Uber-groep

Uber, opgericht in 2009, richt zich op vervoer (app Uber) en bestellingen van maaltijden (app UberEats). Het is een sterk groeiende onderneming. De taxi's concurreren sterk met 'normale taxi's', maar protesten vanuit de gevestigde branche hebben niets opgeleverd. Uber werkt, net als haar internationale collega Grab, heel makkelijk: je typt in waar je heen wilt, ziet gelijk de prijs en binnen enkele minuten komt de Uber op de locatie waar je staat te wachten. Betalen gaat automatisch via je creditcard.



Met de komst van internet is ook de *beschikbaarheid van informatie* enorm vergroot. Er komt voor consumenten steeds meer informatie beschikbaar over merken. Het gaat daarbij met name om ervaringsgegevens (reviews dus). Reviews spelen vaak een belangrijke rol bij aankoopbeslissingen en consumentenreviews lijken nog weer belangrijker dan officiële reviews (Ghimire et al., 2022). Door de komst van sociale media gaat ook het *verspreiden van informatie* sneller dan ooit: een (re)actie van een consument kan razendsnel via bijvoorbeeld X worden verspreid. Het is dus als het ware een extreme vorm van wat al decennialang bekendstaat als

Ervarings-
gegevens
Reviews
Sociale media

Word of mouth	'word of mouth' (mond-tot-mondreclame). Moest word of mouth 'vroeger' inderdaad van mond tot mond gaan (enkelvoud), tegenwoordig kan één belangwekkende tweet van iemand al snel bij duizenden anderen terecht-komen. En als daar ook nog journalisten bij zijn die het interessant vinden om dit te melden in 'klassieke' media zoals een krant, dan gaat het dubbel zo snel. Het gevolg van deze snelle vorm van word of mouth is dat de macht van consumenten groter wordt. Bedrijven moeten dus meer oppassen voor reputatieproblemen en zullen nog meer dan voorheen zorgvuldig met wensen van klanten moeten omgaan. Sociale media zijn voor aanbieders niet 'in de hand te houden': het is maar afwachten hoe reacties van mensen lopen. Aanbieders kunnen sociale media wel ook gebruiken om grote groepen consumenten (de 'crowd') te mobiliseren. Dit heeft geleid tot twee vormen van participatie van consumenten: <i>crowdsourcing</i> en <i>crowdfunding</i>.
Crowdsourcing	Crowdsourcing is dat een ondernemer mensen via internet laat meedenken om tot nieuwe ideeën te komen. Crowdfunding wordt vaak geïnitieerd door starters. Ze hebben dan geld nodig en vragen 'de crowd' om een bijdrage te geven, in wezen een vorm van microfinanciering. Via deze toepassing zijn sociale media niet zozeer een bedreiging, maar bieden zij ondernemers eerder een mooie kans om groepen consumenten aan zich te binden. Een ander gevolg van de groei van online gedrag is dat aanbieders steeds betere taalprogramma's hebben weten te ontwikkelen: software die patronen leert herkennen in zowel taal als plaatjes. Daardoor zijn programma's zoals ChatGPT in staat om op 'intelligente wijze' vragen te beantwoorden, teksten te beoordelen en te schrijven, plaatjes te maken en nog veel meer. Op verschillende plaatsen in dit boek komt AI terug.
Crowdfunding	
ChatGPT	
AI (artificial intelligence)	
	Het online gedrag van consumenten leidt ertoe dat de positie van retailers ('winkels') onder druk staat. In steeds meer binnensteden komt leegstand voor. In korte tijd zijn bekende winkelformules als V&D, Perry Sport, Dixons en Blokker verdwenen. Overigens heeft het verdwijnen van sommige van deze formules ook te maken met de formule zelf. Zo werd V&D qua positi-onering vaak genoemd als 'stuck in the middle': voor niemand echt interes-sant. Maar er zijn ook nieuwe formules die komen of bestaande formules die groeien, zoals de kledingketen Primark, die (in 2026) online uitsluitend beschikbaar is als 'etalage' en niet als verkoopkanaal. En voor Blokker geldt dat sterke concurrentie werd ondervonden van Action. Er wordt wel gezegd dat retailers moeten zorgen voor 'beleving' en dit lijkt ook steeds meer te gebeuren.
Online marketing	Omdat online zo belangrijk is wordt ook vaak gesproken over 'online marke-ting', of 'digitale marketing'. Dat is op zichzelf niet erg maar het suggereert dat het een aparte vorm van marketing is. Maar online is gewoon een onder-deel van 'gewone' marketing. Wat betreft het woord 'online' prefereren we de aanduiding 'digitaal'. 'Online' suggereert namelijk dat je 'op internet'

Digitale marketing zit maar apps bijvoorbeeld werken ook zonder. Digitale marketing is dan gedefinieerd als alle digitale toepassingen in de drie fasen van marketing: onderzoek, strategie en tactiek, waarbij communicatie in die tactiek het meest zichtbaar is met zaken als sociale media, apps en nog veel meer.

VOORBEELD | Bever: 'Scheiding online en fysiek niet van deze tijd'

'Ik denk dat we ons allemaal wel eens hebben afgevraagd hoe het mogelijk is dat Amazon of Zalando alles gratis kan aanbieden', zegt Albert Scholte, topman van buitensportwinkel Bever. 'Er gaan negen dingen in een doosje, en met de volgende vrachtwagen komen ze alle negen terug. Je hoeft geen wiskunde te hebben gestudeerd om te snappen dat dat niet uit kan.' Na de enorme groei van online in de coronajaren zie je dus dat online winkels steeds meer naar een normaal businessmodel gaan waarin ze ook de kosten van retouren willen terugbrengen. De fysieke winkel blijft ook belangrijk. 'We hebben klanten die zich op internet oriënteren voor een tent, die vervolgens in de winkel komen bekijken en dan later op onze site bestellen. Wat is dat dan? Een winkeltransactie? Een internetverkoop? Het loopt tegenwoordig dwars door elkaar heen.'

Bron: nrc.nl

1.1.3 Marketingspiraal

Zelfs al voor de komst van online, en zeker ook daarna, is er sprake van toenemende concurrentie tussen merken. Dat is zichtbaar in alle P's: meer producten en diensten, meer communicatie, vaker prijsconcurrentie, vaker gebruik van meerdere kanalen. Zoals we in de volgende paragraaf laten zien, is een belangrijk uitgangspunt in marketing om je te onderscheiden van concurrenten. Dat wordt steeds lastiger. Vooral ook doordat iedereen dat probeert. Want consumenten zien daardoor steeds minder verschil, waarna merken nog meer gaan communiceren of prijsaanbiedingen bedenken of productvernieuwingen aanbrengen en ga zo maar door. Een spiraal dus. Figuur 1.1 laat de communicatiespiraal zien. Alle spiralen samen worden door Nederstigt en Poesz (2022) de marketingspiraal genoemd (figuur 1.2).

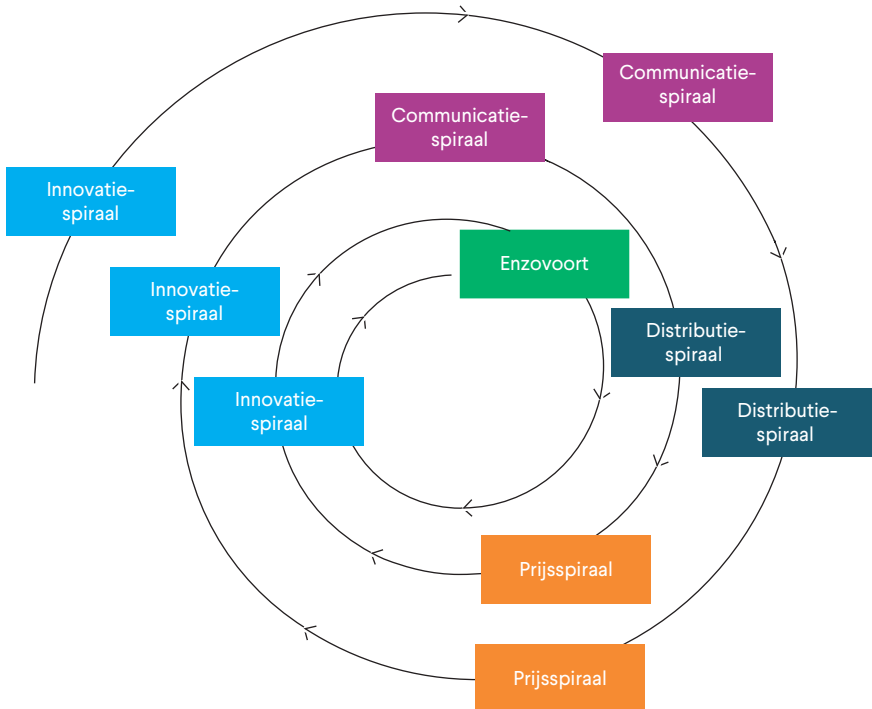
Wat betreft het toenemende aanbod van producten en diensten zou je kunnen zeggen dat dat fijn is voor consumenten. Meer keus namelijk. Maar hoe blij ben je als je voor een schap in een winkel moet kiezen uit 40 verschillende wasmiddelen? Consumenten worden daar soms inderdaad 'moe van': zoveel keus maakt ook onzeker en je moet veel moeite doen om alles uit te zoeken. Het verschijnsel dat 'meer keus' leidt tot meer twijfel was voor Schwartz (2004) aanleiding tot het schrijven van zijn boek *De paradox van keuzes*: of we nu een spijkerbroek of kop koffie kopen, een telefoonabonnement afsluiten of een opleiding kiezen, alledaagse beslissingen zijn in toenemende mate complex geworden door de overweldigende overvloed aan keuzes.

Figuur 1.1

De communicatie-spiraal

**Figuur 1.2**

De marketingspiraal

*Bron: Nederstigt & Poiesz (2022)*

1.1.4 De onbewuste consument en de rol van emotie

In de economie was jarenlang het centrale uitgangspunt dat mensen rationeel handelen. Als een consument bijvoorbeeld behoefte heeft aan nieuwe schoenen, zal hij informatie verzamelen over mogelijke merken, die

Consumenten-
gedragsmodel

vergelijken, een keus maken en kopen. Een klassiek consumentengedragsmodel geeft deze fasen weer (figuur 1.3)

Figuur 1.3
Klassiek
consumenten-
gedragsmodel



Betrokkenheid

In de marketingtheorie wordt al lange tijd onderkend dat deze fasen alleen worden doorlopen als er sprake is van een hoge betrokkenheid. *Betrokkenheid* betekent in dit verband hoe belangrijk een consument het vindt om een goede productkeuze te maken. In de praktijk vinden veel marketeers hun producten heel belangrijk en denken soms dat consumenten dat ook vinden. Helaas zijn producten en merken voor gewone mensen vaak helemaal niet zo belangrijk. En is er dus sprake van lage betrokkenheid. En bij lage betrokkenheid maken mensen vaker 'onbewuste' beslissingen dan bij hoge betrokkenheid.

Onbewuste
motieven

Veel psychologisch en ook economisch onderzoek laat dan ook zien dat mensen voor een groot deel worden gestuurd door emotionele en vaak onbewuste motieven in plaats van rationele afwegingen. Dit heeft van alles te maken met de gedachte dat mensen twee systemen hebben om keuzes te maken. Kahneman (2011: 'Thinking fast and slow') heeft het over twee 'systemen', zie figuur 1.4. Systeem 2 is dan inderdaad dat bewuste systeem waarbij op rationele wijze beslissingen worden genomen.

Figuur 1.4
Systeem 1 en 2

Systeem 1
Intuïtie en instinct

Systeem 2
Rationeel denken



Bron: Kahneman, 2011

Maar *systeem 1* is dan meer het autonome, onbewuste keuzeprocess. Denk bij dit laatste aan zonder dat je oplet je naam in gezelschap horen, of op de automatische piloot op de fiets naar huis gaan. Systeem 1 lijkt dus steeds belangrijker te worden. Systeem 2 is vooral ook goed voor langetermijnbeslissingen en om (soms) al te spontane reacties tegen te gaan.

In de economie is deze zienswijze de kern van de *behavioural economics*, waarvoor enkele jaren geleden ook een Nobelprijs is uitgereikt aan Richard Thaler. In marketing is psychologie altijd al belangrijk geweest en is de rol van emotie altijd al onderkend. Maar in samenhang met het feit dat bij consumenten de betrokkenheid bij het aankopen van merken vaak laag is en door de steeds grotere keuzemogelijkheden ook lager lijkt te worden, kan het belang van emotie en onbewust gedrag niet voldoende worden benadrukt. Volgens sommigen wordt meer dan 95% van de beslissingen van mensen onbewust genomen (Dijksterhuis, 2007). Voor marketeers betekent dit onder andere dat merken zich in de volle breedte op consistente wijze aan klanten moeten presenteren.

1.2 Duurzaamheid

In deze paragraaf gaan we in op duurzaamheid. We beginnen met een definitie van het begrip, gaan daarna in op het belang van duurzaam consumptiegedrag en marketing en sluiten af met de rol van marketing.

1.2.1 Afbakening en definitie

Duurzaamheid

Eerst even een definitie van dit begrip. Want dit begrip wordt – enigszins verwarrend – zowel gebruikt voor milieugerichte issues als voor zaken rondom de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het is verhelderend om hier het overbekende drie P-model alvast te noemen: people, planet en profit (figuur 1.5). De essentie van dit model is dat ondernemingen niet alleen aandacht moeten schenken aan de P van profit (winst), maar ook aan het welzijn van de werknemers (people) en van de Aarde (planet, dus het milieu/de natuur/het klimaat). Deze twee maatschappelijke P's worden beide 'duurzaamheid' genoemd. Maar ze zijn heel verschillend. In dit boek kiezen we bij de aanduiding duurzaamheid voor de zaken rondom milieu.

Duurzaam consumentengedrag wijkt in een aantal opzichten fundamenteel af van 'gewoon' consumentengedrag. Vaak worden twee dimensies genoemd waarlangs grote verschillen bestaan. De eerste is de horizon: korte versus lange termijn. De tweede is het doelgroepsperspectief: gaat het om de consument zelf of ook om andere stakeholders?

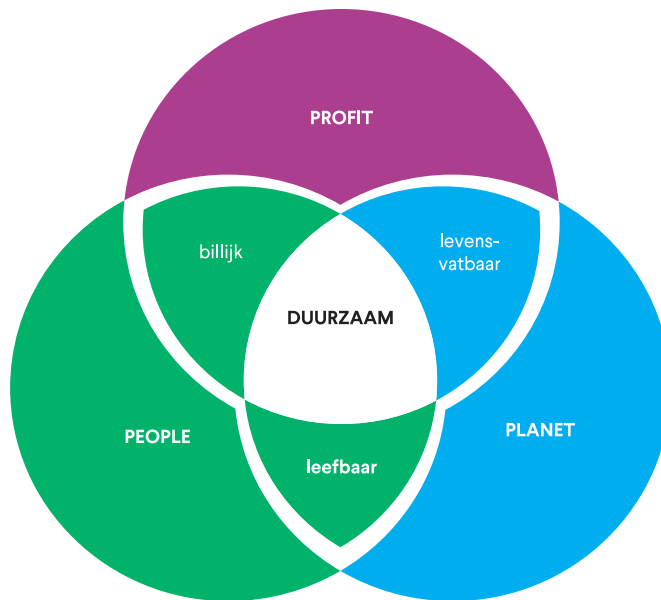
Definitie duurzaam gedrag

De kern van duurzaam consumentengedrag is dan kort gezegd dat het consumptiegedrag betreft dat op de lange termijn GEEN nadelige gevolgen heeft voor anderen.

Je mag anderen dus als het ware niet opzadelen met negatieve effecten van jouw gedrag.

Figuur 1.5

Het drie P-model



1.2.2 Belang van duurzaam consumptiegedrag en marketing

Wereldwijd is er overeenstemming over het feit dat de aarde te maken heeft met een klimaatverandering die nu al verregaande gevolgen heeft en nog veel meer gevolgen gaat hebben. Terwijl in Parijs in 2015 is afgesproken dat de gemiddelde temperatuur niet meer dan 1,5 graad zou moeten stijgen, is dat anno 2025 al gebeurd volgens velen. Dit uit zich in extremer weer, meer overstromingen, meer droogtes en jaar op jaar temperatuurrecords. Er worden nog grotere gevolgen voorspeld voor de weersomstandigheden, de waterspiegel, de voedselvoorziening en daarmee ook voor de migratie en de stabiliteit in landen. In feite komt juist de huidige generatie mensen erachter dat de Aarde eindig is. Had klimaatbeleid enkele jaren geleden nog hoge politieke prioriteit, door andere problemen zoals grote geopolitieke verschuivingen is de wereldwijde aandacht ervoor afgenomen. Daardoor nemen ook de subsidies en investeringen in groene initiatieven af. En initiatieven om groene innovaties te stimuleren (zoals groene stroom in Nederland en elektrische auto's) stagneren omdat het stroomnet te vol raakt en groene subsidies afnemen.

Duurzamer gedrag kan per definitie bij drie stakeholders vandaan komen:

- 1 Bij overheden: met maatregelen duurzaam gedrag stimuleren bij burgers en bedrijven.
- 2 Bij bedrijven: zelf duurzamer zijn en hun doelen, producten en marketing duurzamer maken.
- 3 Bij consumenten: duurzamer gedrag vertonen in food, mobiliteit, fashion, energiegebruik, algemene producten enzovoort.

Volgens sommigen lijken deze drie partijen allemaal op elkaar te wachten. De overheid wil niet te betuttelend zijn en het aan de 'markt en de burger' overlaten. Bedrijven zeggen dat consumenten nu eenmaal (vaak goedkoopere) niet-duurzame producten willen. Consumenten zeggen dat duurzame producten en duurzaam gedrag duurder zijn en wachten op maatregelen van de overheid (zoals subsidies) en het bedrijfsleven.

Wat betreft consumenten spelen er diverse factoren waardoor duurzaam gedrag vaak achterblijft. Daar gaan we nu op in.

Factoren van invloed op duurzaam consumptiegedrag

SHIFT-model

In hun onderzoek hebben White et al. (2019) het SHIFT-model ontwikkeld. Volgens dit SHIFT-model zijn er vijf categorieën factoren van invloed op duurzaam gedrag:

- 1 *Social influence*: sociale normen, sociale identiteit en sociale wenselijkheid.
- 2 *Habit formation*: gewoontevorming.
- 3 *Individual self*: 'zelfconcept, zelfconsistentie, eigenbelang, zelfeffectiviteit en persoonlijke normen'. Opmerkelijk is dat jongeren vaak minder duurzaam zijn dan ouderen, vooral waar het vliegen en consumeren betreft. Sommigen spreken anno 2025 van 'klimaatverlamming' bij vooral jongeren.
- 4 *Feelings and cognitions*: twee routes naar actie: meer bewust of intuïtief, cognitief of op basis van (negatieve en positieve) emoties, learning en framing.
- 5 *Tangibility*: het probleem bij duurzame consumptie is dat men eerst de lasten voelt (bijvoorbeeld hogere kosten) terwijl de lusten pas op de lange termijn, in de toekomst, worden gerealiseerd. Belangrijk is deze toekomstige baten tastbaar te maken bij de consumptie van nu.

Klimaat-
verlamming

Intention-
behavior gap

Het SHIFT-model kan volgens de auteurs worden gebruikt om de gap tussen attitude en gedrag (de *intention-behavior gap*) die vaak bij duurzame contexten bestaat te dichten. Als belemmeringen vooral in de sociale factoren liggen, is een mogelijkheid om het gedrag van anderen te communiceren. Vaak zullen er meerdere belemmeringen zijn en zal het combineren van 'interventies' dus effectiever zijn. De mate waarin een belemmering van belang is, hangt af van de persoonlijke context van de burger. Hierbij kunnen zowel persoonlijkheidsaspecten als sociale invloeden een rol spelen.

1.2.3 Rol van marketing

Duurzaamheid is dus een wereldwijd maatschappelijk probleem dat iedereen aangaat en waarbij vele bedrijfsfuncties betrokken worden. De rol van marketing hierbij is uitdagend. Soms wordt gesteld dat marketing medeoorzaak van niet duurzaam gedrag is, door de veronderstelde

Demarketing

nadruk op (meer) consumptie en het vooropstellen van het belang van het bedrijf, de aandeelhouder en de manager (winst). In onze ogen is dat echter niet de kern van marketing. Marketing gaat om relaties tussen organisaties en stakeholders. En is daarin ook voor langetermijn-gevolgen en diverse belangengroepen van belang. Marketing kan juist een positieve rol spelen in het stimuleren van duurzaam gedrag. Dit is van belang voor organisaties zoals overheden en belangenorganisaties maar ook voor ondernemingen die steeds meer afgerekend zullen gaan worden op hun duurzame gedrag. Duurzaamheid is ook al lang onderwerp van wetenschappelijk marketingonderzoek waaraan zeker ook de psychologie belangrijke bijdragen levert. In de marketing was lange tijd het identificeren van 'de groene consument' met termen als 'green marketing' een relevant onderwerp. Maar Kilbourne (1998) gaf bijna dertig jaar geleden al aan, mede op basis van empirisch onderzoek (onder andere Kilbourne & Alsem, 1997), dat er meer een macroperspectief nodig is om de ecologische crisis te bezweren. Kotler (2011) voerde een pleidooi om 'marketing opnieuw uit te vinden met het oog op duurzaamheid'. En jaren daarvoor had dezelfde Kotler al het begrip 'demarketing' geïntroduceerd voor 'die situatie als de duurzaamheidsgrenzen zijn bereikt' (!) (Kotler & Levy, 1971). De studie van Kotler (2011) 'Reinventing marketing to manage the environmental imperative' is een klassieker. Lawrence & Mekoth (2023) laten in een metastudie over demarketing zien dat de aandacht voor dit onderwerp in de wetenschap vooral de laatste twaalf jaar flink is gegroeid. Da Luz et al. (2020) onderscheiden twee vormen van demarketing in communicatie: merken die de nadruk leggen op de 'groene' voordelen van producten (bijvoorbeeld dat Zara haar verantwoorde 'Join Life'-collectie aanprijst) of merken die stimuleren minder (andere) producten te kopen (zoals Patagonia, die letterlijk zegt: Koop deze jas niet! Zie ook het volgende voorbeeld). De meeste toepassingen van demarketing zijn te vinden in de gezondheidszorg en het toerisme. Da Luz et al. (2020) bevelen aan dat in meer sectoren onderzoek moet plaatsvinden.

Vintage

In de praktijk van veel andere sectoren zoals voedsel, transport en energie, vindt dus nog niet veel 'demarketing' plaats. Reden te meer om daar mede vanuit dit boek en ook vanuit opleidingen een impuls aan te geven. Overigens is er ook een groeimarkt voor wat 'vintage' wordt genoemd: tweedehandsspullen. Dat reduceert verspilling en zodoende leveren merken als KiloKilo en Appel en Ei (tweedehandskleding) ook een bijdrage aan duurzaamheid.

Omdat marketing en duurzaamheid nauw met elkaar verbonden zijn, zal in dit boek de rol van duurzaamheid in alle fasen van marketing (cultuur, analyses, strategie, tactiek) aandacht krijgen. Het volgende voorbeeld gaat alvast over een duurzaam merk.

VOORBEELD | Bever stimuleert reparatie

Bever zegt letterlijk dat zij liever geen nieuwe spullen aan jou willen verkopen als de oude tent of schoenen nog te repareren zijn. Ze bieden daarom een toegankelijke en betaalbare reparatieservice aan.

**Repareren of recycleren**

Natuurlijk kan het gebeuren dat er tóch iets stuk gaat. Een rits zit klem, je hebt zó veel gewandeld dat je zool van je schoenen het begeeft... Vaak kun je het dan nog repareren. Kom je er hier zelf niet uit, dan helpen we je graag met onze reparatieservices. We verkopen namelijk liever geen nieuwe spullen als jouw eigen spullen nog goed te repareren zijn. Lees hieronder meer over onze services, ook voor onderhoud.

1.3 Wat is marketing?

Veel mensen denken bij marketing vooral aan reclame en verkoop. Maar dat is niet de kern van marketing zoals wij die voor ogen hebben. In deze paragraaf laten we eerst zien dat het begrip marketing op drie (samenhangende) wijzen kan worden opgevat (subparagraaf 1.3.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling van het begrip marketing tot heden. We onderscheiden drie ontwikkelingsfasen in marketing: tot de jaren 1990 (subparagraaf 1.3.2), tussen 1990-2010 (subparagraaf 1.3.3) en vanaf 2010 (subparagraaf 1.3.4). We eindigen in subparagraaf 1.3.5 met enkele conclusies.

1.3.1 Het begrip marketing

Het begrip marketing kan op verschillende wijzen worden opgevat (Webster, 1992, 2005):

Organisatie-
cultuur

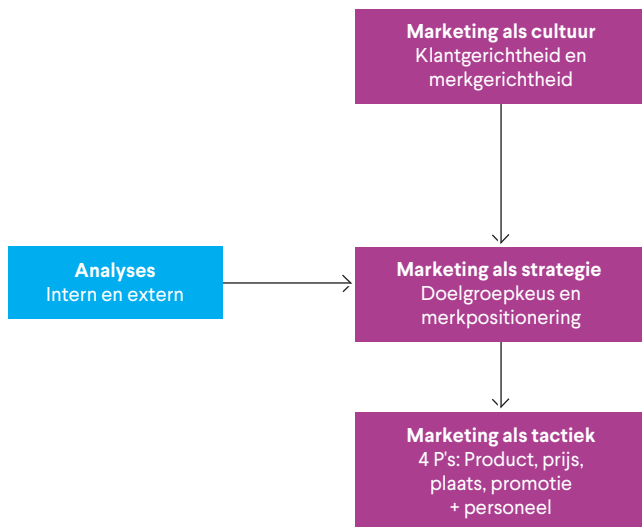
- 1 Als een organisatiecultuur (het marketingconcept of de visie): een set van overtuigingen die de organisatie zodanig stuurt dat er een commitment bestaat om te voorzien in de behoeften van de klant om daarmee op lange termijn winstgevend te zijn. Kortom: de klant centraal. Later in

Merkidentiteit	dit hoofdstuk betogen we dat ook de merkidentiteit kern van het marketingconcept moet zijn.
Strategie STP	2 Als een strategie: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (STP: <i>segmenting, targeting and positioning</i>). Als input voor een strategieontwikkeling is een SWOT-analyse vereist: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.
Tactiek en activiteiten	3 Als tactiek en activiteiten: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en rondom communicatie.

In deze indeling stellen we dus dat de hantering van de vier marktinstrumenten (de 4 P's) een tactische aangelegenheid is: kortetermijnbeslissingen voor bijvoorbeeld een jaar. Dit is een simplificatie van de realiteit, want we zijn het met Varadarajan (2010) eens dat veel 4P-beslissingen ook strategisch kunnen zijn en dus consequenties kunnen hebben voor meerdere jaren.

CAST-model
Figuur 1.6 noemen we het CAST-model (Cultuur, Analyses, Strategie, Tactiek) en dat geeft in feite een hiërarchie in de marketingtheorie weer. Het hoogste niveau (cultuur) beschrijft de kern van datgene waarmee marketing zich bezighoudt: klanten en merken. De drie fasen daaronder vormen de drie concrete stappen die in marketing worden genomen. Dat is eerst: analyses en onderzoek. Vervolgens een gedegen keuze van de (marketing) strategie: doelgroep en positionering. De keuze voor de marketingstrategie bepaalt de richting voor stap 3: de uitwerking van marketing als tactiek.

Figuur 1.6
Marketing-
hiërarchie
(CAST-model)



De drie betekenissen van marketing liggen dus logisch in elkaars verlengde. Het hoogste niveau daarvan, het marketingconcept, heeft van oudsher als kern de klant. Nu heeft dat marketingconcept zelf in de loop der jaren

enkele ontwikkelingen doorgemaakt, mede ingegeven door toenemende kennis over consumentengedrag. We onderscheiden de volgende fasen (Kotler, 2011):

- Marketing 1.0: wensen afnemers, en concurrentievoordelen
- Marketing 2.0: relaties en emoties
- Marketing 3.0: sociale en maatschappelijke belangen

Voor elk van deze vormen van marketing geldt dat het volgende erbij komt: dus het voorgaande geldt plus zaken daarnaast.

1.3.2 Marketing 1.0: klantbehoeften en concurrentie

Wanneer marketing is 'uitgevonden', is niet geheel duidelijk. Het topjournal *Journal of Marketing* is al opgericht in 1936. In elk geval lijkt marketing sinds de jaren zestig van de vorige eeuw steeds bekender te zijn geworden. Een van de internationale grondleggers van de marketingwetenschap is Philip Kotler, die in 1967 de eerste druk publiceerde van het standaardwerk *Marketing Management*. Zoals in subparagraaf 1.3.1 is gesteld, staat volgens het 'klassieke' marketingconcept de klant centraal. Deze externe oriëntatie is een belangrijk verschil met veel andere bedrijfseconomische disciplines, zoals financiering, organisatiekunde, humanresourcesmanagement en business development. Belangrijk uitgangspunt van marketing zijn behoeften van klanten.

Strategisch marketingconcept

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond het besef dat alleen een afnemersoriëntatie niet genoeg is om succesvol te zijn. Het is ook nodig om beter te zijn dan de concurrent: alleen door het behalen van een verdedigbaar concurrentievoordeel kan een onderneming op langere termijn winstgevend blijven opereren. Die concurrentie nam ook toen al sterk toe, mede vanwege minder gunstige economische ontwikkelingen in die periode. Een bekende auteur die de concurrentiegedachte propageerde, was Porter (1980). Al met al ontstond er een marketingconcept dat kan worden aangeduid als het *strategische marketingconcept*. Het strategische marketingconcept vormt feitelijk een uitbreiding van het klassieke marketingconcept en het stelt dat een onderneming aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- De onderneming moet *afnemersgericht* zijn.
- De onderneming moet zich richten op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* van producten op markten (bijvoorbeeld: lagere prijs, betere service, mooiere vormgeving).
- De organisatie moet ook oog hebben voor andere doelgroepen, met name retailers.
- Daarnaast is het van belang dat de onderneming winst maakt, teneinde op lange termijn te kunnen *overleven*.

Strategisch
marketingconcept

Verdedigbare
concurrentie-
voordelen

Marktgerichtheid

Marktgerichtheid

De hiervoor genoemde aandachtspunten komen grotendeels overeen met wat in de marketingliteratuur wordt aangeduid als marktgerichtheid. Marktgerichtheid bestaat uit de volgende componenten (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990):

- *Afnemergericht denken (customer orientation)*. Doet de onderneming redelijke beloften en houdt zij zich daaraan? Worden afnemers als individuen behandeld? Wordt concreet door middel van marktonderzoek nagegaan wat de wensen en meningen van de doelgroep zijn? En zo ja, heeft dat gevolgen voor het handelen in de onderneming?
- *Concurrentgericht denken (competitor orientation)*. Bezit de onderneming veel informatie over afzonderlijke concurrenten? Wordt die informatie systematisch geanalyseerd en gedistribueerd door de hele organisatie? Weet de onderneming wanneer ze moet reageren op acties van concurrenten en hoe ze zich van de concurrenten kan onderscheiden?
- *Interfunctionele coördinatie (interfunctional coordination)* ofwel geïntegreerde besluitvorming: Deelt men in de organisatie de informatie met elkaar? Worden de strategieën voor de diverse functionele gebieden geïntegreerd? Worden er gezamenlijke besluiten genomen? Is men in de gehele organisatie echt geïnteresseerd in klanten?

Het centraal stellen van wensen van klanten geldt nog steeds en kan in veel organisaties nog steeds worden verbeterd, stellen Verhoef en Lemon (2013), die het begrip *Customer Value Management* introduceren en diverse manieren waaronder het slim omgaan met data introduceren om klantwaarde werkelijk een rol te laten spelen.

1.3.3 Marketing 2.0: emoties, relaties, experiences en merken

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwamen er twee uitbreidingen op het marketingconcept, vooral ingegeven door het besef dat consumenten niet alleen op 'cognitieve' wijze tot beslissingen komen maar dat emoties en onderbewuste beslissingen daarbij een grote rol spelen (zie paragraaf 1.1). Dit leidde tot aandacht voor '*experiences*', *relaties*, *klantentrouw* en voor het *merk*. Het logische verband tussen ervaringen (in brede zin) en merkdenken is dat een heldere merkidentiteit noodzakelijk (maar niet voldoende) is om relaties met klanten te kunnen opbouwen.

Relaties

Relatiemarketing

Direct marketing

In dit verband werd wel gesteld dat het niet meer gaat om (eenmalige) transactiegoëriënteerde marketing, maar om relatiemarketing (Gummesson 1987, 1999; Webster, 1992) of direct marketing (DM): het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en de afnemer (Hoekstra, 2003). Daarbij hoort ook het denken in

Klant-
tevredenheid

klanttevredenheid en *klantentrouw*. Een veelgenoemde gedachte hierbij is dat het goedkoper is om te focussen op bestaande klanten dan op nieuwe klanten (Reichheld, 1993, 1996). Dit zou een factor vijf in kosten verschillen (Zeithaml, 2000). Of deze factor klopt, laten we in het midden. Wel is het logisch te veronderstellen dat iemand die al klant is per definitie positiever over de onderneming denkt dan iemand die geen klant is. Dat maakt het inderdaad waarschijnlijk dat klantbehoud efficiënter is dan nieuwe klantenbinding. Een focus op klantbehoud is dus te verdedigen en sluit ook aan bij de marketinggedachte van klantgerichtheid. Uiteraard kan een onderneming niet helemaal zonder het aantrekken van nieuwe klanten, simpelweg omdat er altijd klanten verdwijnen.

Klantbehoud

Overigens schuilt er wel een gevaar in relatiemarketing, namelijk het te intensief en dus te opdringerig je best doen om een klant 'jouw vriend' te maken. Dan wordt het weer 'sales'.

Later kwamen Vargo en Lusch (2004) tot een hierbij passende invulling van het marketingconcept, namelijk door de nadruk te leggen op het *dienstenaspect* van marketing: elke marketeer zou zichzelf moeten zien als dienstverlener en zou dus ook de bereidheid moeten hebben een passende service te verlenen aan klanten in plaats van te veel te focussen op het product. Hierbij gaat het dus in feite om het realiseren van een klantgerichte houding. Dit kan alleen gerealiseerd worden door de mensen in de organisatie zelf. Iedereen in de organisatie zal dus geïnteresseerd moeten zijn in de klant (Gummesson, 1998). De gedachte van service ligt dus sterk aan tegen het idee van relatiemarketing (Ravald & Grönroos, 1996).

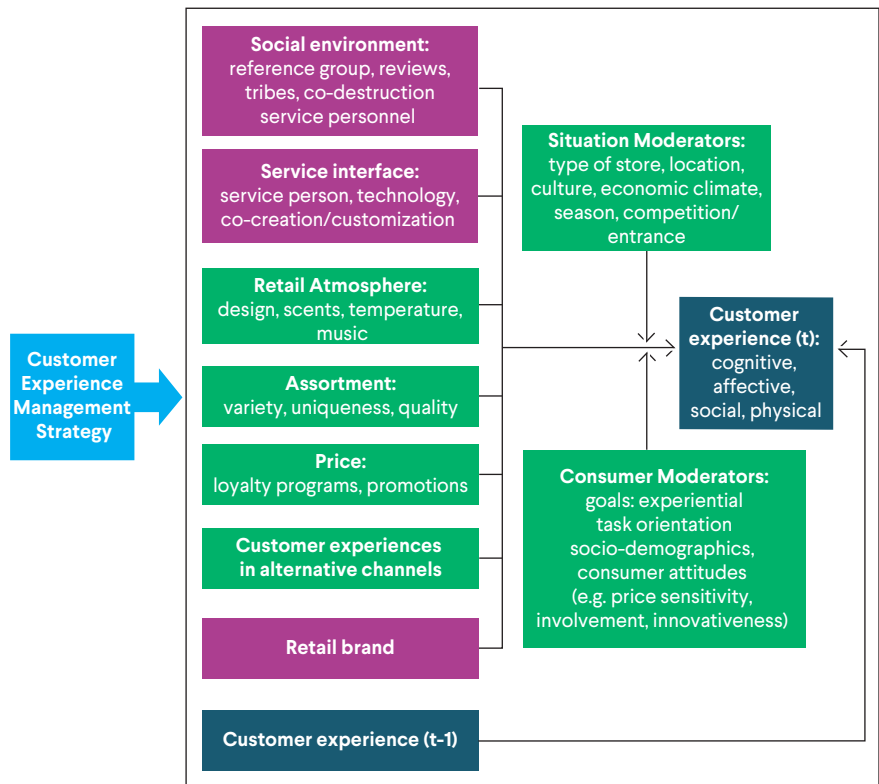
Experiences

Merkbeleving

Experiences zijn de ervaringen die mensen hebben met merken. Brakus et al. (2009) omschrijven '*merkbeleving*' als 'subjectieve, interne consumentenreacties en gedragsreacties, opgeroepen door merkgerelateerde stimuli zoals verpakking, communicatie, omgevingen en persoonlijke contacten'. De auteurs laten zien dat merkbeleving bestaat uit vier dimensies: zintuiglijk, affectief, intellectueel en gedragsmatig. Het gaat bij beleving dus niet per se om 'spectaculaire' ervaringen maar gewoon om het totaal aan indrukken dat een consument via alle zintuigen met een merk ervaart. Het meest duidelijk spelen 'ervaringen' in bijvoorbeeld winkels. Als je door een Apple Store loopt, 'ervaar' je het merk in alle opzichten. Maar ook via andere kanalen, bijvoorbeeld een filmpje op YouTube, ervaar je een merk. Verhoef et al. (2019) laten in een overzichtsartikel zien welke aspecten een rol spelen bij een 'customer experience management strategy' (figuur 1.7).

Figuur 1.7

Onderdelen van
'customer
experience
management'



Bron: Verhoef et al., 2019

De essentie is ons inziens dat het totaal van alle cognitieve, affectieve, sociale en fysieke ervaringen van belang is. En daarmee komen we vanzelf op het merk en zijn positionering want die vormen het uitgangspunt van al die ervaringen. Figuur 1.8 laat de relaties zien tussen de onderwerpen van deze paragraaf.

Figuur 1.8

Emoties en het
merk



Merkdenken

Eveneens in de jaren negentig van de vorige eeuw zien we het merkdenken in marketing opkomen. Dit heeft te maken met drie aspecten:

- 1 **Emoties.** We noemden het al: bij mensen is 'systeem 1' vaak doorslaggevend. Merken zullen daarop moeten inspelen. In bijvoorbeeld communicatie zullen dus niet alleen fysieke producteigenschappen moeten

worden benadrukt maar zullen ook emotionele associaties aan het merk moeten worden gekoppeld.

- 2 *Klanten weten vaak niet welke nieuwe dingen ze willen.* In een bekend filmpje dat eind jaren negentig van de vorige eeuw is gemaakt laten mensen duidelijk weten geen behoefte te hebben aan een mobiele telefoon ('Dan schrijf ik wel een brief: 'Stel je voor dat ik op de fiets word opgebeld, vreselijk.') Ideeën voor innovaties zullen dus vaak bij een onderneming zelf vandaan moeten komen. Je kunt ook zeggen: ondernemingen moeten inspelen op *latente* behoeften van consumenten. En dus een langetermijnvisie hebben.
- 3 *Klanten kunnen wensen hebben die niet passen bij het merk.* Als er behoefte is aan verzekeringen van Unilever, moet Unilever dat dan gaan doen? Nee, want dat past niet bij Unilever. Dit punt heeft te maken met de merkidentiteit van een onderneming. Day (1999) waarschuwt terecht ervoor dat een onderneming te sterk op klanten gericht kan zijn. Dat heeft weer te maken met de zogeheten *resource-based view* (Wernerfelt, 1984). Ook volgens deze opvatting moet een strategie vooral gebaseerd zijn op datgene waarin een onderneming goed is, dus op de *core competences* (Prahalad & Hamel, 1990; Srivastava et al., 1998). Hooley et al. (1998, 2004) behoren tot de weinige auteurs die suggereren om de *resource-based view* te combineren met marketing. Zij noemen dit *resource-based marketing*.

Resource-based
view

Core
competences

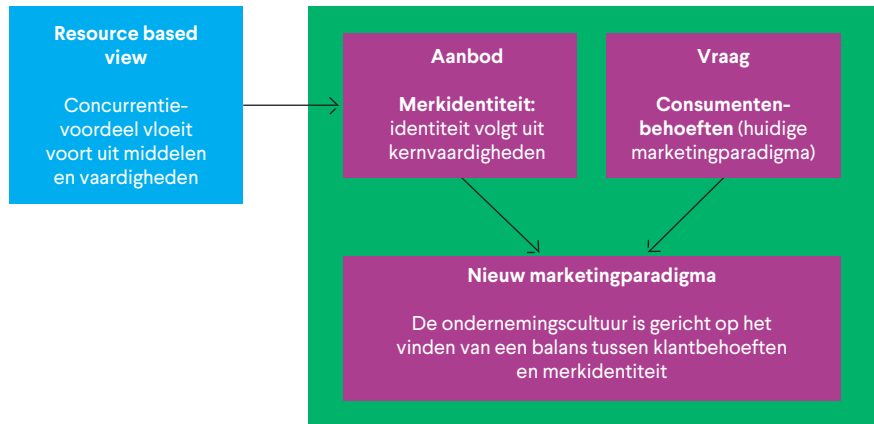
Resource-based
marketing

Vanuit de theorie van de marketinghiërarchie zoals we die hiervoor hebben beschreven is er ook een bezwaar tegen een volledige focus op de klant. Het zou namelijk inconsistent zijn als in het hiërarchische model op het hoogste niveau uitsluitend de vraagkant centraal staat en op lagere niveaus de aanbodkant erbij komt. Dus ook om logische redenen moet marketing als cultuur ook de aanbodkant expliciet benoemen. Dit kan het beste gebeuren door de merkidentiteit in het kernbegrip marketing op te nemen.

Aandacht voor 'het merk' en 'branding' is in marketingliteratuur vooral sinds de jaren negentig (Aaker, 1991, 1995; Keller, 1993) ruim voorhanden. Maar de aanbodkant via het merk in het *kernbegrip* marketing opnemen is ongebruikelijk. Ons inziens dienen organisaties die een marketingoriëntatie onderschrijven ('cultuur') te focussen op twee zaken: klantwensen en merkidentiteit. Een organisatie streeft naar het leveren van *customer value* (waarde voor de klant) en naar het bouwen van een sterk merk. Alsem en Kostelijk (2008) hebben dit geïntroduceerd en aangeduid als identiteitsmarketing, maar het is in feite 'gewone' marketing (zie figuur 1.9).

Identiteits-
marketing

Figuur 1.9
Nieuw
marketing-
paradigma



In de praktijk gaat het aan twee kanten van figuur 1.10 vaak mis:

- Er is te weinig aandacht voor de klant: wordt hij er echt blij van? Fournier et al. (1998) spreken in dit verband over het 'einde van de relatiemarketing'.
- Er is te weinig aandacht voor de merkidentiteit: maken we keuzes die goed bij onze identiteit passen (zie ook het voorbeeld over Sanex) en zijn we consistent?

VOORBEELD | De mislukking van Sanex-tandpasta

Sanex is een bekend merk met huidverzorgingsproducten. Met de slogan 'Sanex houdt de huid gezond' is het merk al jaren succesvol. In Nederland hebben jaren geleden ook bekende schaatsters zoals Rintje Ritsma meegewerkt om het gezonde imago van Sanex te versterken. Ooit besloot het merk ook een tandpasta te introduceren. De redenering is toen vermoedelijk geweest dat tandvlees ook huid is en dat met de nieuwe Sanex-tandpasta het tandvlees en daarmee de tanden gezond blijven. Na introductie bleek echter dat consumenten de extensie vreemd vonden, waarschijnlijk omdat ze het gevoel hadden iets in de mond te stoppen wat niet past bij het merk. Na enige tijd besloot Sanex de extensie van de markt te halen.



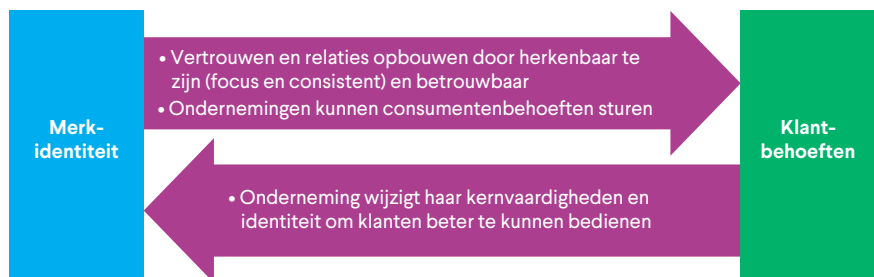
De identiteit van een merk versus de wensen van klanten

De identiteit van een merk en de wensen van klanten zijn hiervoor als aparte constructen beschreven, maar het is van belang om vast te stellen dat zij elkaar kunnen versterken en beïnvloeden.

De onderlinge versterking zit in het feit dat als een merk herkenbaar is voor klanten er gemakkelijker een vorm van *vertrouwen* kan ontstaan. Ook volgens Morgan en Hunt (1994) is vertrouwen (*trust*) een essentiële factor voor relatiemarketing. Relaties en merkidentiteit horen dus bij elkaar.

Er is ook sprake van een dynamische relatie tussen klantwensen en merkidentiteit (zie figuur 1.10). Deze dynamiek gaat twee kanten op. Ten eerste leren consumenten van nieuwe producten van bedrijven. Ogenscheinlijk hebben consumenten soms zelfs helemaal geen behoefte aan bepaalde producten, maar zodra ze er zijn, wil toch iedereen ze hebben! Al eerder noemden we het voorbeeld van de mobiele telefoon. Het is misschien wel de kracht van Steve Jobs geweest dat hij 'aanvoelde' welke potentiële behoeften mensen toch hadden, zonder dat zij zich daarvan bewust waren. Kortom: er is sprake van een invloed van een 'merkidentiteit' (vertaald als producten) op de wensen van consumenten.

Figuur 1.10
Identiteit en
behoefte



Tegelijk is er sprake van een invloed die in de omgekeerde richting verloopt. Er kunnen nieuwe behoeften ontstaan waarop bedrijven kunnen gaan inspelen. Zo wordt wel gesteld dat mensen steeds meer behoefte hebben aan gemak. Organisaties kunnen dus proberen het leven van mensen makkelijker te maken. Een bedrijf als Kodak reageerde te langzaam op de groeiende behoefte aan digitale fotografie (die nota bene door henzelf was uitgevonden). Philips daarentegen heeft zich wel regelmatig aangepast en heeft zelfs de activiteit waarmee dit bedrijf ooit begon (lampen) afgestoten.

Studies Sharp en het belang van merkbekendheid

Merkbekendheid

Het belang van het merk wordt ook empirisch ondersteund. In enkele lezenswaardige publicaties vat Byron Sharp van de London Business School diverse studies samen die hij deed naar merkkeuzes, op basis van veel databestanden met werkelijke aankoopgegevens (Sharp, 2010; Romaniuk & Sharp, 2015). De belangrijkste conclusie uit al deze studies is het grote belang van merkbekendheid. Sharp laat zien dat consumenten een grote voorkeur hebben voor bekende merken. Bovendien blijkt dat informatie over bijvoorbeeld kwaliteit veel minder een rol speelt. Zo laat Sharp zien dat merken die in de perceptie van consumenten op elkaar lijken, veel minder direct met elkaar concurreren dan je op grond van die percepties zou verwachten. De omvang van een merk speelt een overheersende rol in de voorkeurspositie die een merk heeft in de hoofden van consumenten. Niet alleen is de mentale beschikbaarheid van een merk (communicatie) belangrijk, dat geldt ook voor de fysieke beschikbaarheid (distributie).

Een verklaring voor de bevindingen van Sharp et al. zit in de lage betrokkenheid die consumenten over het algemeen hebben bij de aankoop van producten. We noemden dat in paragraaf 1.1 al: mensen verdiepen zich doorgaans niet erg in merken. Zo bezien is het logisch dat consumenten zich in hun keuzes van een merk vooral laten leiden door het simpele feit of ze een merk kennen: merkbekendheid dus. Met vermoedelijk als gedachte: dat merk ken ik in elk geval en als het zo bekend is, is het vast ook wel goed. Een goed voorbeeld van zo'n merk is Heineken. Heineken zal wereldwijd als biermerk vermoedelijk een enorme bekendheid hebben, in veel landen bijna 100%. De vraag is echter hoe het bij dit merk gesteld is met de 'unieke associaties'. Het punt is namelijk dat Heineken in de afgelopen decennia nogal uiteenlopende reclamecampagnes heeft gehad. En sommige campagnes waren ook nogal generiek, met bijvoorbeeld een slogan als 'Biertje? Heineken!'. De vraag is dus hoe consistent en uniek Heineken is in zijn merkcommunicatie. Toch is Heineken wereldwijd marktleider in bier. Een reden hiervoor kan zijn dat het 'gewoon het lekkerste bier is'. Zeker voor de categorie bier is echter aangetoond dat emotie veel bepalender is voor merkkeuzes dan de werkelijke producteigenschappen. Een simpele blinde test ('do this at home!') zal dit kunnen

Blinde test

aantonen: met merknaam rollen er totaal andere voorkeuren uit dan zonder merknaam. De verklaring is vermoedelijk dat Heineken zowel een heel hoge bekendheid heeft als toch ook een 'goed gevoel' oproept, wat het resultaat is van alle zichtbare gedragingen van het merk. Dat goede gevoel sluit kennelijk aan bij de onbewuste keuzes die consumenten maken bij het kiezen van merken.

Merkimago

Hoewel de bevindingen van Sharp et al. logisch lijken, is er op dit punt wel een academische discussie over het belang van merkimago. In een prijswinnende paper laten Pauwels en Ewijk (2013) zien dat zowel 'zachte' metrics die attitude meten (dus de sterkte van associaties) als 'harde' gegevens over online gedrag van consumenten goede voorspelers zijn van de uiteindelijke verkopen. Dus merkimago, dat verder gaat dan merkbekendheid, is wel degelijk van belang. Hanssens (2015) toont aan dat de gemiddelde reclame-elasticiteit slechts circa 0,1 bedraagt, wat er niet op wijst dat een sterke mediadruk van grote invloed is op verkopen.

Onze conclusie van dit dispuut over de relevantie van imago is dat zowel merkbekendheid als merkimago belangrijk zijn.

1.3.4 Marketing 3.0: maatschappij en andere belangengroepen

Sociale marketing

We stonden al stil bij de uitdagingen van duurzaamheid. Ruwweg sinds 2010 is in marketing toenemende aandacht waarneembaar voor dit probleem. Kotler (2011) mocht in een *special issue* van genoemd *Journal of Marketing* een intro hierover schrijven. Interessant genoeg is het juist deze beroemde Kotler die al veel eerder (rond 1971) de zogenoemde 'sociale marketing' ('the societal marketing concept') en 'demarketing' had bedacht. Bij *sociale marketing* gaat het om de marketing van een idee (bijvoorbeeld antirookcampagnes) of goed doel (bijvoorbeeld natuurbescherming) of andere sociaal relevante 'producten'. In het kader van duurzaamheid gaat het natuurlijk over de omgeving, maar ook om personeelsbeleid, al focussen we in dit boek, zoals eerdergenoemd, op duurzaamheid wat betreft het milieu. Onder *demarketing* wordt verstaan het aanzetten tot *vermindering* van de vraag wat in het kader van bijvoorbeeld energieverbruik en ander milieubelastend gedrag wordt of kan worden (vliegen?) toegepast.

Demarketing

Stakeholder marketing

Shared value

Het gaat bij sociale marketing dus automatisch over veel meer doelgroepen dan alleen consumenten. Hillebrand et al. (2015) spreken in dit verband over *stakeholder marketing*. Porter en Kramer (2011) introduceerden het begrip '*shared value*': ondernemingen zouden hun businessmodel moeten uitbreiden met het leveren van waarde aan de maatschappij.

Transformatieve marketing

Purpose marketing

Je zou dus kunnen zeggen dat de basis voor ‘marketing 3.0’ al lang geleden is gelegd maar pas sinds 2010 en nog recenter sinds 2022 sterk naar voren komt. In een special issue van *Journal of Marketing* stellen Kumar (2018) en andere auteurs dan ook terecht dat de implementatie van marketing sterk zal moeten wijzigen. Kumar hanteert daarvoor de term ‘*transformatieve marketing*’. Een andere term is ‘purpose marketing’. Maar net als bij ‘digitale marketing’ geldt ook voor duurzaamheid dat het onderdeel moet zijn van ‘gewone marketing’. Zelf zullen we hiervoor dus niet een nieuwe term hanteren. Digitalisering en duurzaamheid zijn gewoon een deel van marketing.

1.3.5 Marketing als activiteit

Tabel 1.2 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept samen.

Tabel 1.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept

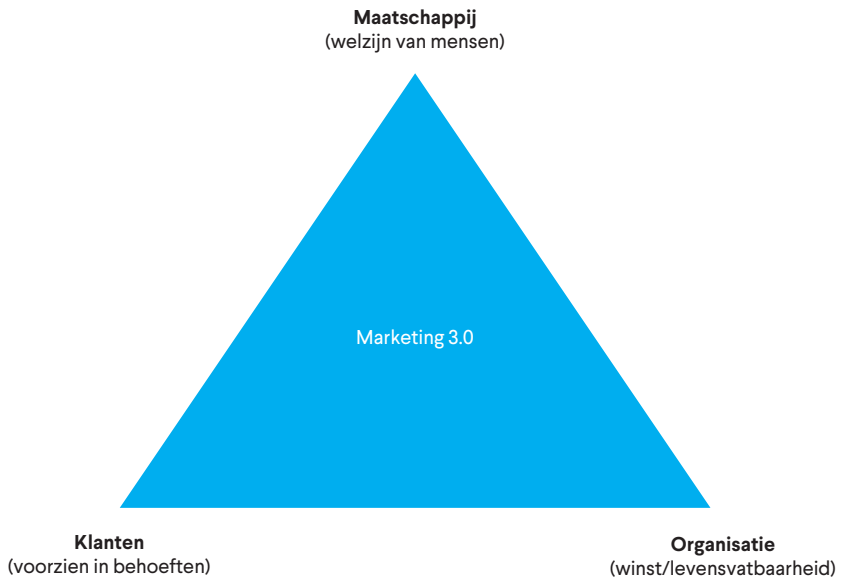
Periode	Aanname over consumentengedrag	Marketingconcept	Nadruk op:
Tot circa 1990	Functionele behoeften	Marketing 1.0: Klassieke en strategische marketing	Behoeften klanten Concurrentievoordelen
1990-2010	Emotionele consument	Marketing 2.0: Relatiemarketing en identiteitsmarketing	Relaties Experiences Merken
2010-heden	Duurzame consument	Marketing 3.0: Sociale of transformatieve marketing	Sociale en maatschappelijke uitdagingen Andere belangen-groepen

Kern marketing-concept

Voor genoemde ontwikkelingen in marketing geldt dat zaken niet *in de plaats van* het voorgaande komen maar ze komen *erbij*. Concreet betekent dat dat anno 2026 *de kern van het marketingconcept* als volgt kan worden gedefinieerd:

Organisaties die marketing als cultuur in de organisatie volgen houden zich bezig met het, beter dan concurrenten, voorzien in (latente) functionele, emotionele en maatschappelijke behoeften van doelgroepen vanuit een sterke merkidentiteit. Werkelijke klantgerichtheid en merkdenken zijn leidend. Er moet waarde worden geleverd voor de onderneming, de klant en de maatschappij (figuur 1.11).

Figuur 1.11
Waarden volgens
marketing



We hebben marketing gepresenteerd als cultuur (overkoepelend begrip), strategie en tactiek. Tevens hebben we aangegeven dat analyses en onderzoek de basis vormen voor strategische beslissingen (CAST-model). Om zo concreet mogelijk te zijn over wat marketing praktisch inhoudt, is het goed om aan te geven welke activiteiten onder marketing vallen. Dat zijn drie stappen (de 'AST' uit het CAST-model):

- 1 analyses/onderzoek doen
- 2 marketingstrategische keuzes maken
- 3 marketingtactiek bedenken en uitvoeren

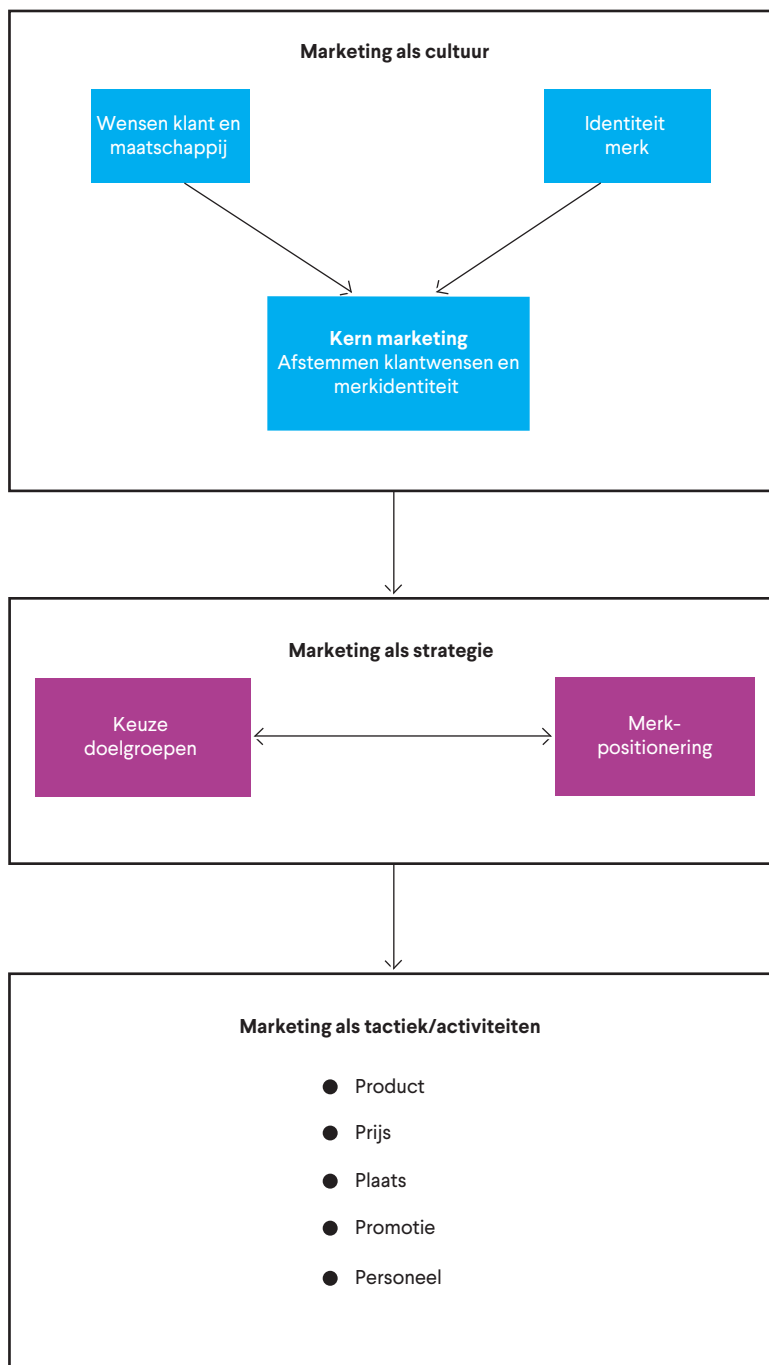
Marketing als *activiteit* definiëren we dan als volgt:

Marketing is het, op basis van zorgvuldige analyses van de markt en de eigen organisatie, kiezen van een onderscheidend aanbod van producten/diensten die aansluiten op behoeften van klanten, partners en de maatschappij, en het vermarkten van die producten/diensten door merkgerichte keuzes van prijzen, communicatiemiddelen en kanalen en door een merkgerichte aansturing van het personeel.

Figuur 1.12 vat de kern van marketing samen. De belangen van de maatschappij brengen we nu onder die van klanten, in overeenstemming met het later in dit boek te behandelen BrandBenefitting Model.

Figuur 1.12

De kern van marketing (3.0)



Bij deze definitie merken we nog op dat in het dagelijks spraakgebruik onder marketing vaak vooral het laatste stuk van onze definitie wordt verstaan: het 'vermarkten'.

De American Marketing Association (AMA), het wellicht meest gerenommeerde marketinginstituut ter wereld, definieert marketing als: *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*

Al met al zijn er dus vier 'stakeholders' van belang bij marketing:

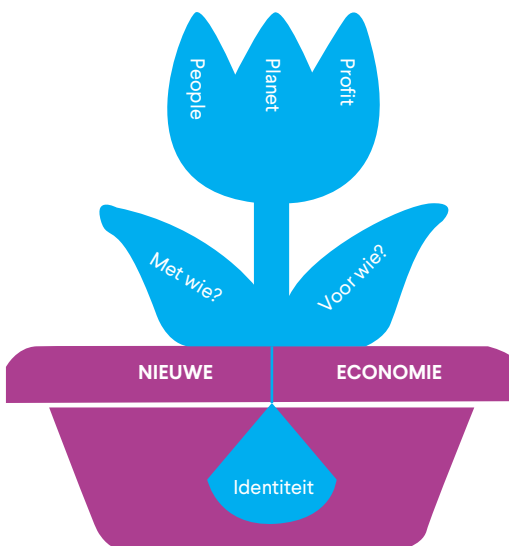
- 1 de organisatie zelf: een passende identiteit
- 2 klantgroepen: klantwaarden leveren
- 3 de maatschappij: geen last voor toekomstige generaties
- 4 personeel: sociaal beleid

Voor deze doelgroepen geldt dat de eerste twee de kern van marketing vormen waarbij *humanresourcesmanagement* daar primair voor verantwoordelijk is.

1.3.6 Startpunt: niet alleen profit maar ook people en planet

Al eerder noemden we het drie P-model: people, planet en profit. Dit model is uitstekend bruikbaar als startpunt van strategische beslissingen die later in dit boek in de goede volgorde worden behandeld. Vooruitlopend op het onderdeel 'visie' in hoofdstuk 3 en in de lijn van de nieuwe invulling van marketing, merken we nu al op dat elke organisatie zich dus niet alleen zou moeten beperken tot de P van Profit, maar ook de andere twee expliciet moet benoemen en toepassen. Een model dat hierbij bruikbaar is, is het zogeheten 'Bloempotmodel' van Kuijten (2023) zoals te zien in figuur 1.13.

Figuur 1.13
Het
Bloempotmodel
van Kuijten
(2023)



Kuijten heeft het over 'de nieuwe economie', waarmee hij bedoelt dat bedrijven – inderdaad – te maken hebben met een nieuwe werkelijkheid. Kuijten stelt dat 'de SWOT en het aloude marketingdenken' moeten worden vervangen. Daarmee zijn wij het oneens, maar wel onderschrijven we dat er nieuwe gedachten en prioriteiten aan moeten worden toegevoegd. In de identiteit van elk bedrijf of elke organisatie zou moeten vastliggen dat waarde wordt toegevoegd voor zowel mensen (intern en extern) als de 'planeet' en natuurlijk ook de eigen organisatie. In wezen dient een ondernemer al vanaf het begin duidelijk te zijn over haar '*businessmodel*': op welke wijze wil zij waarde toevoegen en natuurlijk ook geld verdienen? Vervolgens wordt ook gekozen voor partners met wie dit gedaan wordt en doelgroepen voor wie het bedoeld is. In dit boek valt de 'met wie'-beslissing onder de ondernemingsstrategie (hoofdstuk 10) en de 'voor wie'-beslissing (= doelgroep) onder de marketingstrategie (hoofdstuk 11).

1.4 Marketing in organisaties

Gegeven de hiervoor geschetste inhoud van marketing zijn er verschillende conclusies te trekken over de relaties met andere onderdelen in de organisatie. En ook over de toepassing van marketing in markten.

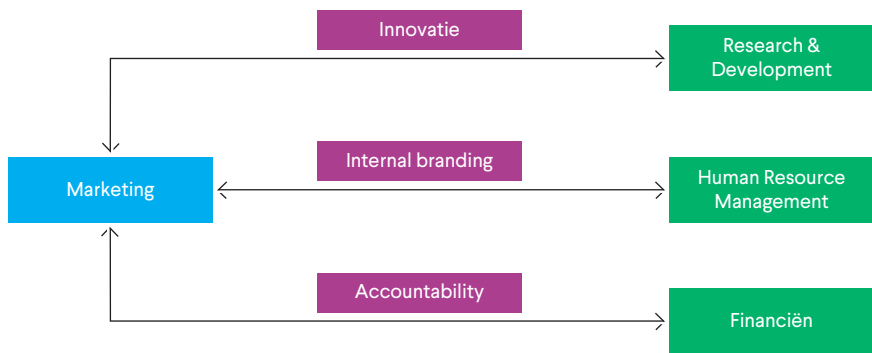
1.4.1 Marketing en andere functies in de organisatie

Strategisch
management

Uit de genomen beslissingen blijkt dat de strategische marketingplanning een zeer belangrijk onderdeel van het strategisch management vormt. Met name de keuze voor de *afzetmarkten* waarop men actief wil zijn, is voor een onderneming een zeer belangrijke beslissing, die dan ook de kern van de *ondernemingsstrategie* vormt. De voorstellen voor en informatie over deze beslissingen worden aangedragen door het functionele gebied marketing.

Tevens blijkt dat de genoemde onderdelen van de strategische marketing implicaties hebben voor andere functionele gebieden. Het werkterrein van de strategische marketing staat dus niet los van andere functionele gebieden. Sterker nog: door de eerdergenoemde omgevingsontwikkelingen wordt niet alleen marketing zelf, maar ook de interne afstemming van marketing met andere functies binnen de onderneming steeds belangrijker. Figuur 1.14 geeft weer welke relaties tussen marketing en enkele andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

Figuur 1.14
Marketing en
andere functies



Innovatie

Allereerst is dat de relatie tussen marketing en *research en development* (R&D). Hierbij gaat het om het belang van innovatie. Als gevolg van toenemende klanteisen en toenemende concurrentie wordt het creëren en behouden van een concurrentievoordeel steeds belangrijker en dus is innovatie van belang. Ondernemingen moeten voortdurend bezig zijn met de vraag of het product- en dienstenaanbod niet kan worden verbeterd en vernieuwd. Ook uit veel onderzoek blijkt er een positief verband te bestaan tussen innovatie en performance (zie bijvoorbeeld: Damanpour et al., 1989; Zahra et al., 1988; Han et al., 1998).

Hrm

Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *humanresourcesmanagement* (hrm, 'de personeelsafdeling'). Hierbij gaat het om twee aspecten:

- 1 Goed werkgeverschap: dus op integere wijze met het personeel omgaan en oog hebben voor hun wensen, rekening houdend met onder andere de gewenste balans tussen privé en zakelijk. Hierbij speelt ook 'inclusiviteit' een rol, een begrip dat aangeeft dat alle soorten groepen mensen welkom zijn en 'niemand wordt uitgesloten'. Dit sluit aan bij de P van people.
- 2 Dat de mensen in de organisatie uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar buiten toe bepalen en dat zonder goed gemotiveerd personeel de uitvoering van gekozen strategieën gevaar loopt (Foster et al., 2010). Dit is het principe van *internal branding*, wat inhoudt dat ondernemingen ervoor moeten zorgen dat alle werknemers voldoende op de hoogte zijn van de ondernemingspositionering en zich ook als zodanig 'gedragen'. Gummeson (1991) introduceerde in dit verband de term 'parttime marketeers' om aan te geven dat alle werknemers klantgericht moeten zijn.

Internal branding

Parttime
marketeers

Accountability

Een derde relatie van marketing die we willen belichten, is die met de afdeling *Financiën*. In de marketingpraktijk en in de marketingwetenschap is de trend waarneembaar van groeiende interesse voor de financiële aspecten van marketing: verdient marketing zichzelf wel terug? Deze logische vraag wordt aangeduid als het vraagstuk van de *accountability* van marketing (Verhoef & Leeflang, 2009). Er zijn ook tijdschriften die zich richten op dit vraagstuk, zoals het *Journal of Accounting and Marketing*. Van Helden en

Alsem (2016) stellen in dit tijdschrift dat marketing performance met veel meer dan financiële metrics moet worden gemeten.

1.4.2 Vormen van marketing

Het toenemende belang van marketing blijkt ook uit het feit dat marketing in steeds meer branches wordt toegepast waar dat voorheen niet het geval was (zie ook Kotler, 2004). Voorbeelden:

- | | |
|------------------------------------|--|
| Business marketing | • Business marketing. Onder business marketing wordt verstaan de marketing van organisatie naar organisatie. Dus niet direct naar de finale consument, maar naar een andere onderneming. Deze vorm van marketing is op zich totaal niet nieuw maar krijgt in boeken minder aandacht dan <i>consumer marketing</i> . Verder kan worden opgemerkt dat bij business marketing in de praktijk veel aandacht uitgaat naar sales (persoonlijke verkoop) omdat het leggen van relaties (<i>customer relation management</i> (CRM)) en het door middel van persoonlijke contacten binnenhalen van klanten in de praktijk een belangrijk onderdeel is van business marketing. Het is echter van belang zich te realiseren dat business marketing ook bestaat uit het bouwen aan sterke merken, omdat uiteindelijk ook inkopers ('klanten') mensen zijn die gevoelig zijn voor branding-activiteiten. |
| Consumer marketing | |
| Customer relation management (CRM) | |
| Zorgmarketing | • Zorgmarketing. Het beleid van de overheid is om in de zorg door het introduceren van (gereguleerde) marktwerking een kwaliteitsverhoging en kostenverlaging te realiseren. Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker (Alsem & Klein Koerkamp, 2016). |
| Energy branding | • Energy branding. Gebruik en vooral verantwoord gebruik van energie vraagt in toenemende mate om marketing en dus ook om 'branding' (positionering) van energiemerken. Een lastige maar wel noodzakelijke uitdaging. |
| Regiomarketing | • Regiomarketing. Regio's (steden, gemeenten, (delen van) provincies, landen) concurreren in toenemende mate om de gunsten van de drie B's: bezoekers (toeristen), bewoners en bedrijven. Een heldere positionering wordt dan steeds belangrijker en daarmee dus ook regiomarketing (ook wel <i>citymarketing</i> , <i>destination branding</i> of plaatsmarketing genoemd). In dit verband wordt vaak het goede voorbeeld van de slogan 'Er gaat niets boven Groningen' genoemd. Marketing is natuurlijk alleen wel veel meer dan een slogan. |
| Destination branding | |
| Cultuurmarketing | • Cultuurmarketing. Dit betreft een verscheidenheid aan diensten, zoals musea (Tobelem, 1997), beeldende kunst, podiumkunst, muziek en film. Niet al deze diensten zijn van huis uit opgezet om vanuit de markt gefinancierd te worden, sterker nog, zelfs bij een grote toeloop van publiek bij een publiekstrekker in een museum (een zogeheten blockbuster) dekken de inkomsten doorgaans nog steeds niet de uitgaven. Maar ondanks dat wordt er wel in toenemende mate kritisch gekeken naar de belangstelling voor cultuur. Doel van cultuurmarketing is dan om de verschillende vormen van cultuur beter onder de aandacht te krijgen. |

Samenvatting

- Voor elke organisatie is van belang zich te verplaatsen in wat de doelgroep wil.
- Daarmee is marketing dus voor elke organisatie van belang want de kern van marketing is klantgerichtheid: uitgaan van behoeften en ideeën van je klantgroepen.
- Het gaat niet alleen om functionele behoeften ('marketing 1.0') zoals de beste kwaliteit, maar ook om emotionele behoeften die vaak onbewust zijn. Daardoor zijn merken en relaties ook van groot belang ('marketing 2.0').
- Tegenwoordig is de maatschappij en dus duurzaamheid ook altijd belangrijk want zonder duurzaam consumentengedrag zal de Aarde oververhit raken.
- Marketing kan en moet dus ook rekening houden met de langetermijnbehoeften van klanten en de maatschappij ('marketing 3.0').
- Marketing als cultuur in een organisatie betekent dan waarde leveren voor klanten en de maatschappij, vanuit een eigen sterke merkidentiteit.
- De marketing zelf wordt in drie stappen uitgevoerd. De eerste stap bestaat uit een herijking van de missie en visie en vervolgens een analyse van de interne en externe omgeving, waarbij onderzoek onder afnemers de kern vormt.
- Bij die eerste stap 'herijking van de visie' dient een bedrijf een principiële keuze te maken in welke mate hij voor de drie 'stakeholders' people, planet en profit (bedrijf/aandeelhouders) waarde wil toevoegen. Tegenwoordig zou profit (en vaak 'groei') misschien minder belangrijk moeten zijn dan 'planet' en 'people'.
- De tweede stap is het bepalen van de ondernemings- en marketingstrategie: het kiezen van partners, doelgroepen en de eigen (merk) positionering.

- De derde stap is dat vanuit de marketingstrategie aan de vier markt-instrumenten (product, prijs, plaats en communicatie) plus personeel vorm en inhoud wordt gegeven.
- Het verschil tussen marketing en communicatie is dus dat communicatie een van de marktinstrumenten is, naast product, prijs en plaats (en personeel). Marketing omvat bovendien het doen van onderzoek en het bepalen van een strategie. In onze visie is marketing dus eigenlijk 'marktgericht ondernemen'.
- Recente ontwikkelingen, zoals mogelijkheden voor digitale marketing en een toenemend belang van duurzaamheid, zijn van grote invloed op de marketingbeslissingen van een organisatie. Mede daarom dient marketing zich niet geïsoleerd op te stellen: samenwerking met andere functionele gebieden is van groot belang. Voorbeelden zijn: sterke afstemming met strategisch management, prijszetting en accountability samen met financiën, verantwoord personeelsbeleid en internal branding met hrm, en innovatie met R&D.