

Strategische marketing planning



Noordhoff

Karel Jan Alsem

8^e druk

Strategische marketingplanning

Theorie, technieken, toepassingen

dr. K.J. Alsem

met medewerking van dr. E.J. Kostelijk

Achtste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Shootmedia

Omslagillustratie: Shootmedia

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 ontleenen.



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsenauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-59350-6

ISBN 978-90-01-59349-0

NUR 802

Woord vooraf bij de achtste druk

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. Al sinds de eerste druk van dit boek in 1993 is het uitgangspunt om recente ontwikkelingen in de marketing (zoals tegenwoordig online) te integreren zonder het basisraamwerk los te laten.

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-C-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 basiscurssussen 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 marketingcurssussen worden gebruikt naast bestaande boeken. Ook kan het als basisboek gebruikt worden in curssussen op het vlak van strategische marketing, marketingplanning, marketingstrategie enzovoort.

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.

Wijzigingen in deze achtste druk

Ook in deze achtste druk is een aantal aanpassingen gedaan zonder de opzet te wijzigen. De belangrijkste is dat digitale (of online) marketing in deze druk in alle fasen nog meer geïntegreerd is. Daar waar digitale marketing vaak wordt beperkt tot onlinecommunicatie, wordt bijvoorbeeld voorbijgegaan aan de gevolgen van digitale marketing voor de keuze van de marketingstrategie: doelgroep en positionering. In deze druk komt digitale marketing nu in vrijwel alle planningsfasen terug, maar dus wel uitdrukkelijk als onderdeel van 'gewone' marketing. Uiteindelijk zal het begrip 'digitale marketing' wellicht verdwijnen. Het is namelijk gewoon marketing. Verder is er in deze druk meer aandacht voor duurzaamheid, is het hoofdstuk afnemersanalyse licht gewijzigd, is de SWOT-analyse versimpeld en zijn her en der teksten aangescherpt. Daarnaast is in deze achtste druk het casusmateriaal geactualiseerd.

Ondersteuning via de website

Ook deze achtste druk wordt ondersteund via de website www.alsem.noordhoff.nl. Met het rijke materiaal uit de casus op de website kunnen de diverse fasen van het planningsproces, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden geoefend. Op deze website zijn nu 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

Van de zevende editie van dit boek is in 2019 een bewerkte, internationale editie verschenen bij Routledge, getiteld *Applied Strategic Marketing*. Bewerkingen uit die versie zijn ook in deze achtste druk verwerkt. In marketingcurricula die zowel Nederlandstalig als Engelstalig worden aangeboden, kunnen beide boeken goed naast elkaar worden gebruikt.

Dankwoord

Evenals bij de vorige edities ben ik bijzonder veel dank verschuldigd aan Erik Kostelijk, hogeschooldocent aan de Hogeschool Amsterdam, voor het vernieuwen van de casussen. Ook dank ik diverse gebruikers die spontaan of gevraagd (via de uitgever) suggesties voor verbeteringen gaven.

Ten slotte dank ik ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (bij het ter perse gaan van dit boek respectievelijk 28, 28, 26 en 24 jaar) voor het feit dat Cato en ik heel trots op ze kunnen zijn voor de wijze waarop zij zich, na het verlaten van het nest, ontwikkelen als leuke, volwassen vogels.

Karel Jan Alsem
Haren, november 2019

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1

Inleiding en marketingplanning 13

1 Kern van marketing 15

- 1.1 Het veranderende landschap van marketing 16
- 1.2 Wat is marketing? 21
 - 1.2.1 Het begrip marketing 21
 - 1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 22
 - 1.2.3 Ontwikkelingen in marketing na 2000: de rol van het merk 25
 - 1.2.4 Andere ontwikkelingen in marketing 29
 - 1.2.5 Marketing als verzameling van activiteiten 31
 - 1.2.6 Marketing en andere functies in de organisatie 32
 - 1.2.7 Vormen van marketing 34
 - Samenvatting 35
 - Slotcasus met vragen 36

2 Het strategische marketingplanningsproces 41

- 2.1 Niveaus in een onderneming 42
 - 2.1.1 Het ondernemingsniveau 43
 - 2.1.2 Het divisie- en SBU-niveau 43
 - 2.1.3 Het product- en marktinstrumentniveau 44
- 2.2 Kern van de marketingstrategie 45
 - 2.2.1 Ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie 45

- 2.2.2 Marketingstrategie: doelgroep en positionering 46
- 2.3 Inhoud van het strategische marketingplanningsproces 50
 - 2.3.1 Belang van een omgevingsanalyse 50
 - 2.3.2 Overzicht van het proces 51
 - 2.3.3 Beschrijving van de fasen 53
 - 2.3.4 Eigenschappen van het planningsproces 57
- 2.4 Onderdelen van digitale marketing 59
- 2.5 Opbouw van een marketingplan 60
 - Samenvatting 64
 - Slotcasus met vragen 65

DEEL 2

Situatieanalyse 69

3 Missie, waardestrategie en marktafbakening 71

- 3.1 Naar een klantgerichte visie 72
 - 3.1.1 Functies van een missie 72
 - 3.1.2 Twee soorten missies en mvo 74
 - 3.1.3 Visie van een onderneming 76
- 3.2 Waardestrategieën 78
 - 3.2.1 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema 78
 - 3.2.2 Andere indelingen (Porter) 82
 - 3.2.3 Het BrandBenefitting Model 83
- 3.3 Marktafbakening 86
 - 3.3.1 Marktafbakening op SBU-niveau 86
 - 3.3.2 Marktafbakening op product-merk-niveau 88
 - 3.3.3 Marktafbakening en nieuwe activiteiten 90
 - 3.3.4 Belang en gevaar van de marktdefinitie 92
 - Samenvatting 93
 - Slotcasus met vragen 94

4 Interne analyse 99

- 4.1 Doelstellingen 100
 - 4.1.1 Eisen aan doelstellingen 100
 - 4.1.2 Soorten doelstellingen: de balanced scorecard 101
- 4.2 Evaluatie van de resultaten 104
 - 4.2.1 Doel van metingen 104
 - 4.2.2 Gedetailleerde analyse van klantgerichte variabelen 105
- 4.3 Doel van de sterkte-zwakteanalyse: benoemen van het DNA 107
- 4.4 Interne analyse op ondernemingsniveau 109
 - 4.4.1 Brand benefits als analysemodel 109
 - 4.4.2 Oordeel management over functionele gebieden 109
 - 4.4.3 Marketingaudit 112
- 4.5 Interne analyse op merkniveau 113
 - Samenvatting 114
 - Slotcasus met vragen 115

5 Afnemersanalyse 119

- 5.1 Doelen van de afnemersanalyse 120
- 5.2 Segmentatieonderzoek 121
 - 5.2.1 Eisen aan segmenten 121
 - 5.2.2 Stappen en methoden 122
 - 5.2.3 Richtlijnen bij segmentatie 125
- 5.3 Modellen van klantwaarden 125
 - 5.3.1 Definitie van klantwaarden 126
 - 5.3.2 Het multi-attribuut attitudemodel 126
 - 5.3.3 Middel-doelketen 127
 - 5.3.4 Het SERVQUAL-model 128
- 5.4 Onderzoek naar klantwaarden 129
 - 5.4.1 Belang van eigenschappen en conjunct meten 130
 - 5.4.2 Merkpercepties en MDS 132
- 5.5 Meten van merksterkte 137
 - 5.5.1 Merkkraacht en merkwaarde 137
 - 5.5.2 Brand equity-piramide 139
 - 5.5.3 Net Promoter Score 139
 - 5.5.4 Merkkraachtvragenlijst 141
 - 5.5.5 Het indirect meten van belang van producteigenschappen 142
- 5.6 Individuele klantgegevens 143
 - 5.6.1 Mogelijkheden van online data 143
 - 5.6.2 Selecteren van klanten 145
- 5.7 Primair onderzoek 146

- 5.7.1 Kwantitatief of kwalitatief onderzoek 147
- 5.7.2 Opzet van kwalitatief onderzoek 148
- 5.7.3 Customer journey mapping en neuromarketing 149
- 5.7.4 Opzet van kwantitatief onderzoek 151
 - Samenvatting 153
 - Slotcasus met vragen 154

6 Bedrijfstakanalyse 161

- 6.1 Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten 162
- 6.2 Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse 163
 - 6.2.1 Doel van de bedrijfstakanalyse 163
 - 6.2.2 Opbouw van de bedrijfstakanalyse 164
- 6.3 Macro-omgevingsanalyse 165
 - 6.3.1 Demografische factoren 165
 - 6.3.2 Economische factoren 167
 - 6.3.3 Sociaal-culturele factoren 168
 - 6.3.4 Technologische factoren 170
 - 6.3.5 Ecologische factoren 170
 - 6.3.6 Politiek-juridische factoren (overheid) 170
 - 6.3.7 Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse 171
- 6.4 Geaggregeerde marktfactoren 172
 - 6.4.1 Marktomvang 173
 - 6.4.2 Markt- en submarktgroei en de productlevenscyclus 174
 - 6.4.3 Conjunctuur- en seizoengevoeligheid 176
- 6.5 Bedrijfstakstructuurfactoren 177
 - 6.5.1 Winstgevendheid 177
 - 6.5.2 De bedrijfstakstructuur volgens Porter 177
- 6.6 Bepaling van de marktaantrekkelijkheid 181
 - Samenvatting 183
 - Slotcasus met vragen 185

7 Concurrentenanalyse 191

- 7.1 Doel en opbouw van de concurrentenanalyse 192
 - 7.1.1 Doel van de concurrentenanalyse 192
 - 7.1.2 Opbouw van de concurrentenanalyse 192

- 7.2 Identificatie en keuze van concurrenten [194](#)
- 7.2.1 Concurrentieniveaus [195](#)
- 7.2.2 Methoden om concurrenten te identificeren [196](#)
- 7.2.3 Keuze van de identificatiemethode [199](#)
- 7.2.4 Keuze van de concurrenten [200](#)
- 7.3 Doelstellingen van concurrenten [200](#)
- 7.4 Huidige strategieën van concurrenten [202](#)
- 7.5 Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten [202](#)
- 7.5.1 Vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren [202](#)
- 7.5.2 Bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten [204](#)
- 7.5.3 Bepalen van de relatieve sterktes en zwaktes [204](#)
- 7.6 Verwachte strategieën van concurrenten [206](#)
- 7.7 Gegevensbronnen [207](#)
[Samenvatting 209](#)
[Slotcasus met vragen 210](#)

8 Distributie- en leveranciersanalyse 217

- 8.1 Doel en opzet van een distributieanalyse [218](#)
- 8.2 Distributieanalyse op macroniveau [218](#)
- 8.2.1 Dimensies van de distributieanalyse [218](#)
- 8.2.2 Online kanalen [220](#)
- 8.3 Distributieanalyse op mesoniveau [222](#)
- 8.3.1 Distributiestructuur op mesoniveau [222](#)
- 8.3.2 Analyse van de distributie-intensiteit van een merk [224](#)
- 8.4 Distributieanalyse op microniveau: analyse van retailers [226](#)
- 8.4.1 Belang en rol van de retailer [227](#)
- 8.4.2 Positie van het (fabrikanten)merk bij de retailer [227](#)
- 8.4.3 Doelstellingen, strategie en wensen van de retailer [227](#)

- 8.4.4 Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de retailer [228](#)
- 8.5 Analyse van leveranciers [228](#)
[Samenvatting 230](#)
[Slotcasus met vragen 232](#)

9 SWOT-analyse 237

- 9.1 Definities en voorspelmethoden [238](#)
- 9.1.1 Definities [238](#)
- 9.1.2 Voorspelmethoden [238](#)
- 9.2 Samenvatting van de situatieanalyse [241](#)
- 9.3 Visie op de omgeving en kernuitdaging [242](#)
- 9.4 Marketingstrategische opties [244](#)
- 9.4.1 Eigenschappen van de SWOT-aanpak in dit boek [244](#)
- 9.4.2 SWOT-matrix [248](#)
- 9.5 Selectie van een marketingstrategie [249](#)
- 9.5.1 Criteria bij het beoordelen van opties [250](#)
- 9.5.2 Prognoses en afwegingen bij de optiekeuze [251](#)
- 9.5.3 Berekenen van de netto contante waarde van een strategie [251](#)
[Samenvatting 253](#)
[Slotcasus met vragen 254](#)

DEEL 3 Ondernemings- en marketingstrategieën 261

10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 263

- 10.1 Ondernemingsvisie en -doelstellingen [264](#)
- 10.1.1 Ondernemingsvisie [264](#)
- 10.1.2 Ondernemingsdoelstellingen [264](#)
- 10.2 Portfolioanalyse [264](#)
- 10.2.1 Doel en inhoud van de portfolioanalyse [265](#)

- 10.2.2 BCG-matrix [267](#)
- 10.2.3 MABA-analyse [269](#)
- 10.2.4 Trajectanalyse [271](#)
- 10.2.5 Merkvarianten van de portfolioanalyse [272](#)
- 10.2.6 Voor- en nadelen van portfoliomethoden [273](#)
- 10.3 Ondernemingsstrategie: waar concurreren? [273](#)
- 10.3.1 Onderdelen van de ondernemingsstrategie [273](#)
- 10.3.2 Keuze van markten [274](#)
- 10.4 Ondernemingsstrategie: met wie concurreren? [278](#)
- 10.4.1 Interne of externe groei [279](#)
- 10.4.2 Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën [280](#)
- 10.4.3 De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie [280](#)
- 10.4.4 Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk [283](#)
[Samenvatting 283](#)
[Slotcasus met vragen 284](#)

11 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën [293](#)

- 11.1 Marketingdoelstellingen [294](#)
- 11.2 Segmentatie en doelgroepkeuze [295](#)
- 11.2.1 Belang van segmentatie [295](#)
- 11.2.2 Te nemen stappen [295](#)
- 11.2.3 Evaluatie van de marktsegmenten [296](#)
- 11.2.4 Selectie van de doelgroep [297](#)
- 11.2.5 Loyaliteitsprogramma's [298](#)
- 11.2.6 Online behavioural targeting [300](#)
- 11.3 Merkpositionering [301](#)
- 11.3.1 Definitie en relatie van positionering met het merk [301](#)
- 11.3.2 Behoeften en waarden [305](#)
- 11.3.3 Tools om een positionering te kiezen [309](#)
- 11.3.4 Merkwetten [314](#)
- 11.3.5 Positionering en digitale marketing [316](#)
- 11.4 Merkarchitectuur [317](#)
- 11.4.1 Merkniveaus [317](#)

- 11.4.2 Keuze van de merkstructuur [319](#)
- 11.5 Merknamen [322](#)
- 11.5.1 Ontwikkeling van een merknaam [322](#)
- 11.5.2 Soorten merknamen [322](#)
- 11.5.3 Eisen aan een merknaam [323](#)
- 11.5.4 Merknaamproces [325](#)
- 11.6 Huisstijl [326](#)
- 11.7 Managen van merken [330](#)
- 11.7.1 Herpositionering [330](#)
- 11.7.2 Rebranding: veranderen van de merknaam [332](#)
- 11.7.3 Crisismanagement [334](#)
- 11.7.4 Managen van merken over producten en variëteiten (extensies) [336](#)
- 11.7.5 Managen van merken over landen [338](#)
[Samenvatting 340](#)
[Slotcasus met vragen 341](#)

DEEL 4

Implementatie [347](#)

12 Keuze van product/dienst, prijs en kanalen [349](#)

- 12.1 Principes bij de keuze van de marketingmix [350](#)
- 12.1.1 Strategisch denken [350](#)
- 12.1.2 Innovatie [351](#)
- 12.1.3 Positieve benadering [354](#)
- 12.2 Productbeslissingen [354](#)
- 12.2.1 Overzicht van productbeslissingen [354](#)
- 12.2.2 Nieuwproductontwikkeling [357](#)
- 12.3 Prijs [359](#)
- 12.3.1 Prijsbeslissingen [359](#)
- 12.3.2 Onderzoek naar de prijsgevoeligheid [362](#)
- 12.4 Distributie [363](#)
- 12.4.1 Distributiebeslissingen [363](#)
- 12.4.2 Mate van verkrijgbaarheid [363](#)
- 12.4.3 Waar verkrijgbaar [364](#)
- 12.4.4 Management van de distributiekkanalen [366](#)
[Samenvatting 368](#)
[Slotcasus met vragen 369](#)

13 Marketing-communicatie 375

- 13.1 Stappen in communicatieplanning 376
- 13.2 Doelgroepbepaling 377
- 13.3 Selecteren van een propositie 378
- 13.4 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 379
 - 13.4.1 Resultaat- en effectmeting 379
 - 13.4.2 Keuze van communicatiedoelstellingen 380
 - 13.4.3 Budgetbepaling 384
- 13.5 Briefing en eisen aan communicatie 385
- 13.6 Creatie en executie 386
- 13.7 Pretesten 390
 - 13.7.1 Concepttest 391
 - 13.7.2 Kwalitatieve pretest 391
 - 13.7.3 Kwantitatieve pretest en A/B-testing 391
 - 13.7.4 Beperkingen en nut van pretesten 392
- 13.8 Communicatiemiddelen 393
- 13.9 Onlinecommunicatie 398
- 13.10 Merk- en reclametracking en effectonderzoek 405
 - 13.10.1 Belang van tracking 405
 - 13.10.2 Resultaatmeting 405
 - 13.10.3 Effectonderzoek 406
 - Samenvatting 409
 - Slotcasus met vragen 410

14 Organisatie en uitvoering van marketing 415

- 14.1 Marketing en personeel 416
 - 14.1.1 Relatie tussen marketing en personeel 416
 - 14.1.2 Internal branding 416
 - 14.1.3 Leiderschap 417
 - 14.1.4 Arbeidsmarktcommunicatie 421
- 14.2 De organisatie van marketing en communicatie 422
 - 14.2.1 Parttime marketeer 422
 - 14.2.2 De organisatie van marketing 422
 - 14.2.3 De organisatie van communicatie 425
- 14.3 Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan 428
 - 14.3.1 Financiële projecties 428
 - 14.3.2 Interne marketing: verkopen van het plan 429
 - 14.3.3 Model voor samenvatting marketingplan 431
- 14.4 Implementatie (uitvoering) van de planning 432
 - 14.4.1 Richtlijnen voor de uitvoering van de plannen 432
 - 14.4.2 Ter afsluiting tien tips 434
 - Samenvatting 435
 - Slotcasus met vragen 436
- Literatuuroverzicht 440
- Illustratieverantwoording 448
- Register 449
- Over de auteur 459

Inleiding

Strategische marketingplanning beoogt een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van strategische marketing. Er wordt beschreven 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 *procesmatige* weergave van de *activiteiten* die een onderneming in het kader van de strategische marketing moet verrichten. Deze activiteiten zijn onder te verdelen in: evaluatie/terugblik, analyse, planning (strategievorming) en implementatie (uitvoering).

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. Het inleidende deel 1 beschrijft de uitgangspunten van marketing en het marketingplanningsproces. We beschrijven daarin nu ook de inhoud van digitale marketing. Daarna komt stapsgewijs het marketingplanningsproces aan de orde: elke stap is een hoofdstuk. 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 strategievorming, met veel aandacht voor merk- en positioneringsbeslissingen. Deel 4 bevat de vertaling (onder andere in communicatie) en uitvoering (implementatie) van de strategische beslissingen. 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 operationeel marketingplan (uitwerking van de marktinstrumenten voor een jaar, deel 4)

Alle marketingactiviteiten moeten worden uitgevoerd met een doel: het creëren van 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 loep nemen van het eigen marketingbeleid.



DEEL 1

Inleiding en marketingplanning

- 1 Kern van marketing** 15
- 2 Het strategische marketingplanningsproces** 41

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 digitale marketing verhelderd. Het planningsproces vormt de rode draad van het (vervolg van het) boek.

1 Kern van marketing

- 1.1 Het veranderende landschap van marketing
- 1.2 Wat is marketing?

Dit inleidende hoofdstuk is gewijd aan het belang en de inhoud van marketing. We beginnen met een schets van de 'context' waarin marketing speelt en waarom marketing in toenemende mate van belang is. Daarna geven we in paragraaf 1.2 aan wat we eigenlijk onder marketing verstaan. Daarbij zien we de hiërarchie in het marketingbegrip en de ontwikkelingen in het marketingconcept. Ook kijken we naar de activiteiten van strategische marketing en het belang van marketing voor managers. Ten slotte bespreken we enkele vormen van marketing.

1.1 Het veranderende landschap van marketing

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. In deze paragraaf schetsen we meerdere ontwikkelingen die van invloed zijn (geweest) op marketing. We schetsen de volgende ontwikkelingen/trends:

- 1 De komst van internet.
- 2 Er komen steeds meer en sneller nieuwe producten en diensten.
- 3 Het verschijnsel communicatiespiraal ontwikkelt zich.
- 4 De consument krijgt door onlinegedrag meer macht.
- 5 Er is steeds meer informatie over aanbieders beschikbaar, zoals via ranglijsten.
- 6 Er komen nieuwe vormen van concurrentie via internet.
- 7 De retail verkeert in een transitie.
- 8 De overheid streeft naar marktwerking.
- 9 De consument wordt kritischer.

We gaan daarna afzonderlijk in op een andere, belangrijke trend: klimaatverandering en de noodzaak van duurzaamheid.

1 *Internet*

Internet

De komst en ontwikkeling van internet (in Nederland vanaf begin jaren negentig van de vorige eeuw) is ontegenzeggelijk de belangrijkste baanbrekende ontwikkeling voor marketing geweest in de afgelopen 40 jaar. Hierbij gaat het niet alleen om communicatie. Internet heeft in veel meer opzichten het gedrag van consumenten en de mogelijkheden voor organisaties enorm gewijzigd. Op enkele specifieke trends gaan we hierna verder in.

2 *Er komen steeds meer en sneller nieuwe producten en diensten*

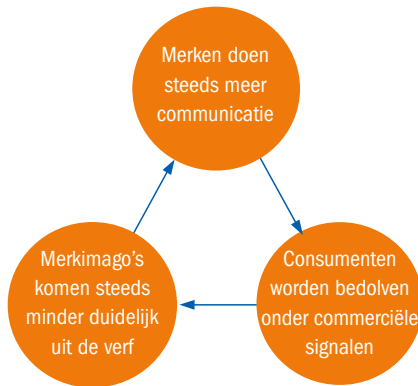
Er worden steeds meer nieuwe producten en diensten bedacht en gemaakt. En producten verschijnen in steeds meer varianten en onder verschillende merknamen. Innovaties lijken elkaar steeds sneller op te volgen. Een groter aanbod lijkt voor de consument goed nieuws: er valt meer te kiezen. Maar soms worden consumenten er ook '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.

3 *Het verschijnsel communicatiespiraal ontwikkelt zich*

De toenemende concurrentie uit zich ook in een grotere marketingactiviteit van ondernemingen. Iedereen doet steeds meer zijn best om de aandacht van de consument te krijgen. Dit leidt tot toenemende reclame-uitgaven. En dat leidt tot een toenemende concurrentie om de aandacht van de klant. Wat er weer toe leidt dat ondernemingen nog meer hun best gaan doen om aandacht te krijgen. Op deze wijze ontstaat de communicatiespiraal (zie figuur 1.1).

Communicatiespiraal

FIGUUR 1.1 Communicatiespiraal



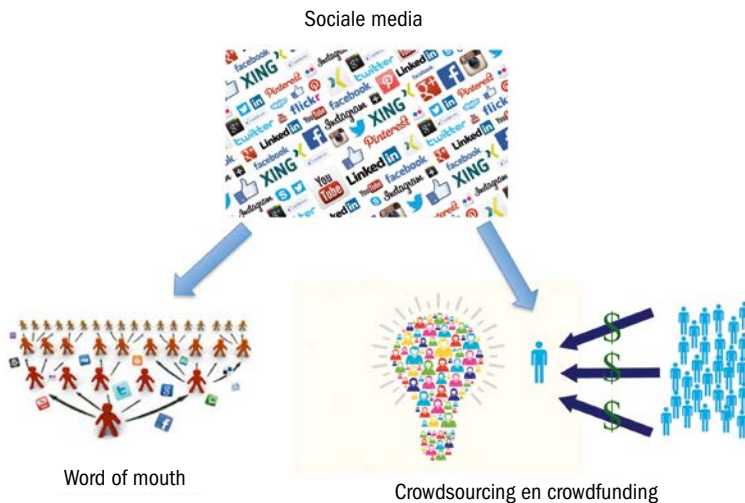
4 De consument krijgt door onlinegedrag meer macht

Met de komst van internet is de beschikbaarheid van informatie enorm vergroot. Door de komst van sociale media gaat het verspreiden van die informatie sneller dan ooit: een (re)actie van een consument kan razendsnel via bijvoorbeeld Twitter worden verspreid. Over sociale media wordt veel geschreven. Maar wat maakt sociale media tot iets bijzonders? Sociale media hebben twee kernfuncties (zie figuur 1.2). Ten eerste zorgen ze ervoor dat meningen van mensen razendsnel onder grote groepen andere mensen kunnen worden verspreid. Het is dus als het ware een extreme vorm van wat al decennialang bekendstaat als '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 terechtkomen. Figuur 1.2 illustreert dit.

Sociale media

Word of mouth

FIGUUR 1.2 De kernfuncties van sociale media



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. Sociale media zijn dus een extreem snelle vorm van word of mouth. 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.

Een tweede functie van sociale media is dat zij gemakkelijk grote groepen consumenten (de 'crowd') kunnen mobiliseren. Dit heeft geleid tot twee vormen van participatie van consumenten: *crowdsourcing* en *crowdfunding*. 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.

Crowdsourcing Crowdfunding

5 *Er is steeds meer informatie over aanbieders beschikbaar, zoals via ranglijsten*

Er komt voor consumenten steeds meer informatie beschikbaar over merken. Het gaat daarbij met name om ervaringsgegevens. Via internet is deze informatie ook nog snel toegankelijk. Zeker als het aankopen betreft die voor een consument van groot belang zijn, zal hij in toenemende mate eerst even op internet kijken wat erover gezegd wordt. De ervaringen van anderen spelen dan een belangrijke rol. Een voorbeeld hiervan is de site www.booking.com, waarmee hotels over de hele wereld kunnen worden gereserveerd en waarbij van elk hotel de rapportcijfers van consumenten beschikbaar zijn op een aantal belangrijke aspecten (mits voldoende personen de scores hebben doorgegeven). De scores kunnen zelfs apart worden bekeken voor doelgroepen, zoals 'gezinnen met kleine kinderen', of 'vrienden'. Ook kan worden doorgelinkt naar wat meer kwalitatieve uitspraken van eerdere bezoekers ('het was zeer lawaaiig, we hadden veel last van straatgeluid'). In sommige bedrijfstakken worden steeds vaker ranglijsten gepubliceerd van de prestaties van aanbieders. Bijvoorbeeld in de zorg. Maar ook de jaarlijkse Elsevier-enquête over de kwaliteit van het hoger onderwijs is een bekende ranglijst. Overigens staat niet vast hoe groot de invloed van ranglijsten is op consumentenkeuzes. Maar zelfs als die invloed beperkt is, vinden managers die ranglijsten vaak belangrijk, met name als zij kunnen communiceren dat ze bijvoorbeeld op ranglijst G weer twee plaatsen gestegen zijn.

Ervarings- gegevens

6 *Er komen nieuwe vormen van concurrentie via internet*

Door internet ontstaan er ook nieuwe vormen van concurrentie voor aanbieders. Dat komt allereerst doordat zich nieuwe tussenschakels vormen tussen de klassieke aanbieders en de consumenten. Een bekend voorbeeld is de hiervoor al genoemde Booking.com, die letterlijk zorgt voor een zeer transparante wijze van het kiezen van hotels (zie ook hoofdstuk 8). Een andere vorm van concurrentie ontstaat doordat via internet particuliere dienstverlening als geheel wordt aangeboden, en dan hebben we het bijvoorbeeld over Uber (onder andere taxidiensten), Airbnb (verblijf) en Takeaway.com (maaltijdbezorging; zie voorbeeld 1.1).

Concurrentie

VOORBEELD 1.1

Fusie van maaltijdbezorgers TakeAway en Just Eat is rond

De fusie tussen het Nederlandse TakeAway.com – bekend van Thuisbezorgd, een vondst van Jitse Groen, toendertijd in 1999 een 21-jarige student bedrijfsinformatica – en de Britse maaltijdbezorger Just Eat, is rond. Na het Chinese Meituan wordt het fusiebedrijf Just Eat TakeAway.com de

grootste speler in de maaltijdbezorging wereldwijd. De twee bedrijven hadden in 2018 samen een beurswaarde van 7,3 miljard euro. Schaalgrootte is essentieel, volgens oprichter Groen. Doordat je een enorm aanbod hebt (net als Booking.com) ben je steeds moeilijker in te halen.



Bron: nrc.nl, 2 augustus 2019 en 11 januari 2020

7 De retail verkeert in een transitie

Het onlinegedrag 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 en Dixons verdwenen. Overigens heeft het verdwijnen van sommige van deze formules ook te maken met de formule zelf. Zo werd V&D qua positionering vaak genoemd als 'stuck in the middle': voor niemand echt interessant (zie voorbeeld 1.2). Maar er zijn ook nieuwe formules die komen of bestaande formules die groeien, zoals de kledingketen Primark, die (in 2020) online uitsluitend beschikbaar is als 'etalage' en niet als verkoopkanaal. Er wordt wel gezegd dat retailers moeten zorgen voor 'beleving'.

Velen verwachten dat er meer (fysieke) winkels zullen verdwijnen. Toch moet het verdwijnen van winkels niet alleen worden toegeschreven aan de groei van het onlinekoopgedrag. Ook is het zo dat het overgrote deel van retailaankopen nog gewoon via stenen winkels gaat. Onlinewinkels hebben bovendien vaak moeite om winstgevend te zijn. Al met al is het dus de vraag of er werkelijk in steden grotere winkelleegstand zal gaan ontstaan.

Retail

VOORBEELD 1.2

Het doek viel voor V&D na 128 jaar

V&D was ruim 128 jaar een begrip in de winkelhart van veel steden. Helaas viel in 2016 het doek voor deze bekende winkelketen. Dat V&D verdween, kwam niet alleen door de groei van onlineverkoop, maar vooral ook door een niet heldere positionering.

Het concept 'warenhuis' betekent dat je een breed assortiment hebt. Maar door de toegenomen concurrentie word je aan alle kanten bedreigd. Dus ondanks dat je een warenhuis bent, moet je ook een heldere positionering hebben.



8 De overheid streeft naar marktwerking

Marktwerking

In Nederland is het streven van de overheid de laatste jaren sterk gericht op marktwerking. Of dit een juiste politieke keus is of niet, laten we in het midden. Maar feit is dat zich dit voordoet. Markten die voorheen werden gedomineerd door monopolisten, hebben nu te maken met concurrentie. Denk aan de energiemarkt, telefonie en zorg. Voor die laatste markt, de zorg, zal de marktwerking overigens nooit volledig kunnen worden omdat mensen nooit volledig zullen kunnen en moeten betalen voor de behandeling die ze krijgen: er zal nooit een volledig prijsmechanisme komen. Maar voor al deze markten geldt dus dat ze meer rekening moeten houden met de wensen van klanten, want klanten kunnen weglopen en naar een andere aanbieder gaan.

9 De consument wordt kritischer

Een aantal van de genoemde trends leidt ertoe dat consumenten 'leren' dat er veel te kiezen valt en dat er wel degelijk verschillen zijn tussen aanbieders. Dat zal leiden tot mondigere en kritischere consumenten.

Kern van marketing

De conclusie is dat marketing voor elke organisatie van toenemend belang is. Aanbieders moeten goed naar de klant luisteren (doelgroepen) en ervoor zorgen dat alle activiteiten worden uitgevoerd vanuit een heldere merkidentiteit. Klantgerichtheid en merkgerichtheid dus, de kern van marketing.

Duurzaamheid

Wereldwijd is er overeenstemming over het feit dat de aarde te maken heeft met een klimaatverandering die verregaande gevolgen heeft en ook gaat hebben. In Nederland werd het in 2019 voor het eerst warmer dan 40 graden. Er worden grote gevolgen voorspeld voor de weersomstandigheden, de waterspiegel, de voedselvoorziening ('vanaf 2050 tekorten') en daarmee ook voor de migratie en de stabiliteit in landen. Deze langetermijntrend is geen marketingprobleem. Het is een wereldwijd maatschappelijk probleem dat iedereen aangaat en waarbij vele bedrijfsfuncties betrokken worden. De vraag is of de noodzaak voor duurzaam handelen ook onderdeel moet zijn van de *marketingtheorie*. Kotler en Keller (2016) introduceren een wat zij noemen 'holistisch marketingconcept' dat bestaat uit vier dimensies: relatie-marketing, geïntegreerde marketing, interne marketing en sociaal verantwoordelijke marketing. Deze laatste dimensie is de gedachte dat organisaties niet alleen winstgedreven moeten zijn, maar ook sociale en ethische dimensies in beschouwing moeten nemen. Dit wordt soms 'purposeful marketing' genoemd.

In onze visie is sociaal verantwoordelijk ondernemen en dus ook duurzaamheid absoluut belangrijk, maar dit is geen onderdeel van de marketingtheorie. De marketingtheorie op zichzelf hoeft dus niet te veranderen als gevolg van het belang van duurzaamheid. Maar wel zijn we het eens met Kumar (2018) en andere auteurs die in een special issue van het *Journal of Marketing* stellen dat de voortgaande technologische, omgevings- en andere trends zo belangrijk zijn dat de implementatie van marketing daardoor sterk zal wijzigen. Kumar introduceert hiervoor de term 'transformatieve marketing'.

Duurzaamheid

Transformatieve marketing

1

1.2 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 1.2.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling in het begrip marketing tot het begin van deze eeuw (subparagraaf 1.2.2). Vervolgens gaan we in twee stappen in op een aantal ontwikkelingen in marketing na het jaar 2000. We bespreken eerst in subparagraaf 1.2.3 de toenemende aandacht voor de merkidentiteit en de gevolgen daarvan voor het begrip marketing, waarna we in subparagraaf 1.2.4 ingaan op enkele andere recente aandachtspunten in marketing. Tot slot gaan we in subparagraaf 1.2.5 in op de activiteiten die bij marketing passen. Op dit laatste ligt de focus van dit boek.

1.2.1 Het begrip marketing

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

- 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 dit hoofdstuk betogen we dat ook de merkidentiteit kern van het marketingconcept moet zijn.
- 2 Als een strategie: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (STP: *segmenting, targeting and positioning*). Als

Organisatiecultuur

Merkidentiteit

Strategie
STP

input voor een strategieontwikkeling is een SWOT-analyse vereist: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.

- 3 Als tactiek en activiteiten: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en rondom communicatie.

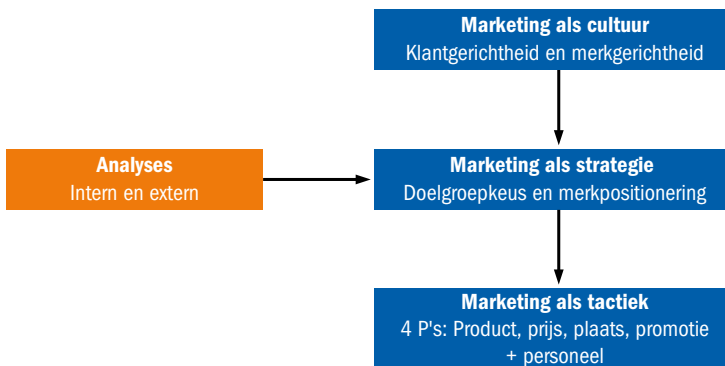
In deze indeling stellen we dus dat de hantering van de vier marktinstrumenten (de 4 P's) een tactische aangelegenheid is: kortetermijnbeslissingen voor bijvoorbeeld een jaar. Dit is een simplificatie van de realiteit, want we zijn het met Varadarajan (2010) eens dat veel 4P-beslissingen ook strategisch kunnen zijn en dus consequenties kunnen hebben voor meerdere jaren. Ondanks dat figuur 1.3 dus niet helemaal correct de realiteit weergeeft, is de figuur voor educatieve doeleinden wel heel helder.

Figuur 1.3 noemen we het CAST-model (Cultuur, Analyses, Strategie, Tactiek) en 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.

Tactiek en activiteiten

CAST-model

FIGUUR 1.3 Marketinghiërarchie (CAST-model)



De drie betekenissen van marketing liggen dus logisch in elkaars verlengde. Het hoogste niveau daarvan, het marketingconcept, heeft als kern de klant. Maar rondom die kern heeft het marketingconcept zich de laatste decennia wel in bredere zin ontwikkeld. Daarop gaan we nu in.

1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000

Wanneer marketing is 'uitgevonden', is niet geheel duidelijk, wel dat sinds de jaren zestig van de vorige eeuw marketing steeds bekender werd. 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 1.2.1 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.

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). Naast de concurrentiegedachte kregen in die periode twee andere aspecten meer aandacht. Day en Wensley (1988) stelden dat ondernemingen de concurrentievoordelen ook moesten baseren op de *lange termijn*. Bovendien stelden zij dat managers ook voordelen kunnen behalen door betere relaties met andere externe belangengroepen, zoals distributeurs. 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 onderneming baseert de concurrentievoordelen op *langetermijnbelangen van afnemers*. Hiervoor moet ze initiatieven ontplooiën (dus ook producten ontwikkelen waaraan *potentiële* behoefte bestaat).
- De onderneming kan de concurrentievoordelen baseren op *goede relaties met diverse belangengroepen* binnen en buiten de organisatie, zoals distributeurs, werknemers, kapitaalverschaffers, afnemers, leveranciers, concurrenten en de publieke opinie (bijvoorbeeld: vriendelijker personeel, lage prijs door voordelige inkoop, goede plaats in het schap, samenwerking met concurrenten, goed imago door effectieve communicatie).
- Daarnaast is het van belang dat de onderneming winst maakt, teneinde op lange termijn te kunnen *overleven*.

Een onderneming die het strategische marketingconcept hanteert, moet dus veel aandacht hebben voor:

- afnemers (net als in het klassieke marketingconcept)
- concurrenten (niet alleen om beter te zijn, maar ook om eventueel mee samen te werken)
- de lange termijn en relaties
- andere belangengroepen binnen en buiten de organisatie, zoals retailers, werknemers, leveranciers en financiers

Hillebrand et al. (2015) introduceren de aanduiding *stakeholder marketing* om het belang van marketing voor andere belangengroepen dan klanten te onderstrepen.

Strategische marketingconcept

Verdedigbare concurrentievoordelen

Stakeholder marketing

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?

Relatiemarketing Direct marketing

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam een ander onderdeel uit het strategische marketingconcept meer centraal te staan, te weten het ontwikkelen van langetermijnrelaties met vooral afnemers. In dit verband werd wel gesteld dat het nu niet meer gaat om (eenmalige) transactiegeoriënteerde 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). De aandacht hiervoor viel toevallig samen met een andere ontwikkeling, namelijk de uitvinding en groei van het internet.

Internet bleek een handig medium om relatiemarketing in de praktijk te brengen. Vanwege de noodzaak om directe (een-op-een)relaties te creëren, is bij direct marketing het gebruik van databases van potentiële klanten onontbeerlijk. Direct marketing wordt daarom soms ook wel databasemarketing genoemd.

Database-marketing

Klanttevredenheid

Het marketingconcept is het nieuwe millennium ingegaan met een variant op het 'relatiedenken': het denken in klanttevredenheid en *klantrouw*. 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. 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

Later kwamen Vargo en Lusch (2004) tot een vernieuwde 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).

Tabel 1.1 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 samen.

TABEL 1.1 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000

Periode	Marketingconcept	Nadruk op:
Tot circa 1980	Klassiek marketingconcept	<ul style="list-style-type: none"> • Wensen afnemers
1980-1990	Strategisch marketingconcept	<ul style="list-style-type: none"> • Wensen afnemers • Concurrentievoordelen • Lange termijn
1990-2000	Relatiemarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Directe relaties met afnemers • Klanttevredenheid en klantloyaliteit • Dienstverlening

1.2.3 Ontwikkelingen in marketing na 2000: de rol van het merk

In de marketingtheorie staat dus van oudsher de klant centraal, zo blijkt uit de vorige subparagraaf. Marketing gaat om klanten. En dat is op zich terecht. Maar zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk kan hierbij wel een kanttekening worden geplaatst.

Vanuit de praktijk gezien zijn er twee bezwaren tegen het 100% focussen op klanten:

- 1 *Klanten weten vaak niet welke nieuwe dingen ze willen.* In een bekend filmpje dat eind jaren negentig 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 wordt opgebeld, vreselijk.') Ideeën voor innovaties zullen dus vaak bij een onderneming zelf vandaan moeten komen.
- 2 *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 (zie ook voorbeeld 1.3). 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, Shervani & Fahey, 1998). Ook Porter (1980) legt de nadruk op het beter zijn dan concurrenten door 'ergens heel goed in te zijn'. 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

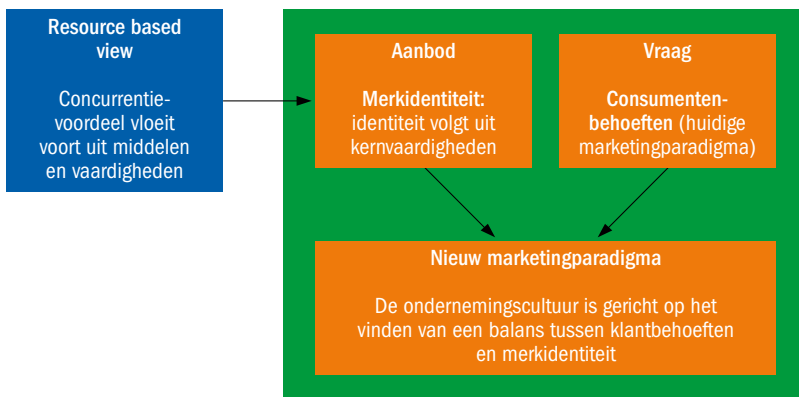
Core competences
Resource-based marketing

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, 2013) 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. Het aangepaste marketingconcept legt meer dan voorheen de nadruk op de eigen kracht en identiteit van de onderneming/het merk en kan daarom worden aangeduid als identiteitsmarketing (Alsem & Kostelijk, 2008), maar is in feite de 'nieuwe, gewone' marketing (zie figuur 1.4).

Identiteitsmarketing

FIGUUR 1.4 Nieuw marketingparadigma



In de praktijk gaat het aan twee kanten van figuur 1.4 vaak mis:

- Er is te weinig aandacht voor de klant: wordt hij er echt blij van? Fournier, Dobscha en Mick (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 voorbeeld 1.3) en zijn we consistent?

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.

Er is ook sprake van een dynamische relatie tussen klantwensen en merkidentiteit (zie figuur 1.5). 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

VOORBEELD 1.3

De mislukking van Sanex-tandpasta

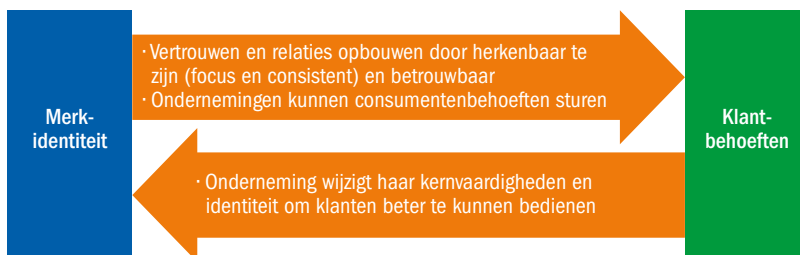
Sanex is een bekend merk met huidverzorgingsproducten. Met de slogan 'Sanex houdt de huid gezond' is het merk al jaren succesvol. In Nederland hebben jaren geleden ook bekende schaatsers zoals Rintje Ritsma meegewerkt om het gezonde imago van Sanex te versterken. Ooit besloot het merk ook een tandpasta 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.



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 1.5 Identiteit en behoeften



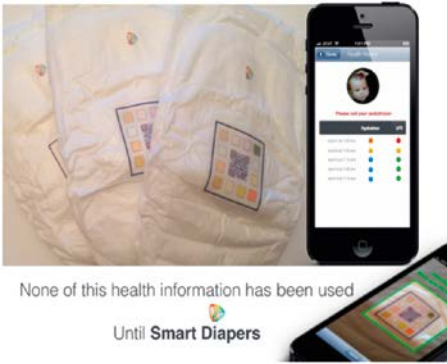
Tegelijk is er sprake van een invloed die in de omgekeerde richting verloopt. Er kunnen nieuwe behoeften ontstaan waarop bedrijven kunnen gaan inspelen. Zo wordt wel gesteld dat mensen steeds meer behoefte hebben aan gemak. Organisaties kunnen dus proberen het leven van mensen makkelijker te maken. Een 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. Soms is de scheidslijn tussen 'wie beïnvloedt nu wie?' lastig te leggen. Voorbeeld 1.4 laat dit goed zien. Er is sprake van een groei in elektronica waarmee ouders hun baby's letterlijk van seconde tot seconde kunnen volgen. Ze kunnen bijvoorbeeld via een app op de hoogte worden gehouden van de temperatuur en de hartslag van de baby. Die temperatuur en hartslag worden gemeten met een chip in het sokje van de baby. Er is ontegenzeggelijk een trend dat ouders hun baby's/kinderen steeds intensiever willen checken, maar die trend wordt wellicht ook versterkt door de elektronische mogelijkheden die daarvoor worden aangeboden.

VOORBEELD 1.4

Van quantified self naar quantified baby

Wie net is toegetreten tot het ouderschap, weet dat de eerste emotie na de geboorte niet een overstelpende ervaring van onvoorwaardelijke liefde is, maar eerder van stress. 'Drinkt ie wel goed?' 'Groeit ie wel snel genoeg?' 'Waarom huilt ie toch?' 'Gaaf ie ooit lopen?' Er was al de 'quantified self': allerlei dingen over je eigen lichaam meten. Met slimme technologie registreren hoeveel we eten, slapen, hardlopen. En wat de hartslag is, de mentale toestand, het medicijngebruik. En nu is er ook

de 'quantified child'. Waar je vroeger gewoon babyfoons had om je baby op afstand in de gaten te houden, had je daarna babyfoons met camera's en thermometers. Maar nu kan er nog veel meer: slimme rompertjes, luiers die urineweginfecties meten, een sokje dat doorlopend de hartslag meet. Op het iets oudere kind kun je bewegingsmeters plakken met motiveerende games voor het kind en activity graphs voor de ouders. Fabrikanten duiken graag in het gat van de angstige, overbezorgde ouders.



360 million diapers are changed every day

None of this health information has been used

Until Smart Diapers

\$25^{USD}
Early Adopter
 Help us improve our algorithms and user experience with five Smart Diapers shipped to you October 1st.
 20 out of 20 claimed
 Ships Worldwide
ESTIMATED OCTOBER 2013

\$45^{USD}
15 Day Pilot Pack
 Help us improve with a 15 day Pilot Pack of Smart Diapers and a pilot version of our app. (We'll contact you for size and gender of your child.)
 29 out of 50 claimed
 Ships Worldwide
ESTIMATED OCTOBER 2013

1.2.4 Andere ontwikkelingen in marketing

We staan nog stil bij drie andere ontwikkelingen in marketing na 2000:

- digitale marketing
- de rol van emotie
- studies van Sharp

Digitale marketing

We noemden al dat de komst van het internet de belangrijkste ‘trendbreuk’ in de marketingomgeving is geweest in de afgelopen 40 jaar. Ging het bij computers in eerste instantie vooral om het communiceren via een ander kanaal, daarna zijn de mogelijkheden en toepassingen enorm gegroeid. Wat aan die groei ook bijgedragen heeft, zijn twee specifieke uitvindingen. Ten eerste de ‘uitvinding’ van de smartphone, die – mede na de legendarische introductie van de iPhone als combinatie van telefoon, camera en computer – het leven van mensen drastisch heeft gewijzigd. De mobiele telefoon wordt tegenwoordig veelal als belangrijkste online kanaal beschouwd. Ten tweede de ‘uitvinding’ van sociale media: communicatiekanalen waarmee consumenten onderling in beeld en geluid met elkaar kunnen communiceren.

In het vervolg van dit boek zullen we per hoofdstuk aangeven wat de gevolgen van deze ontwikkelingen zijn voor de marketing. Op deze plaats willen we nu helderheid verschaffen over enkele definities.

Vaak wordt gesproken over ‘online marketing’, of ‘digitale marketing’. De eerste opmerking die we bij deze aanduidingen plaatsen is dat wij van mening zijn dat het gebruik van online kanalen een normaal onderdeel van marketing is. Je zou daarmee kunnen zeggen dat (aparte) online marketing niet bestaat. Er is een vergelijking te maken met televisies: in de jaren zestig van de vorige eeuw werd de kleurentelevisie geïntroduceerd, maar tegenwoordig spreken we niet meer over ‘kleurentelevisies’, want dat zijn ze allemaal. Evenzo spreken we niet meer over digitale en analoge fotografie, het is allemaal digitaal. Wel is er een verschil met digitale en analoge media: deze zijn complementair, dus analoge media als print zullen blijven bestaan. Maar zeker op den duur zal het onderscheid tussen digitale en niet digitale marketing vervagen. Voor jongeren geldt dat misschien al: zij zijn opgevoed met online en kennen dus niet anders.

Toch achten we op deze plaats een afbakening van het begrip online marketing wel degelijk van belang, omdat er tegenwoordig in theorie en praktijk veel aandacht aan wordt besteed. Online marketing zien we dan per definitie als onderdeel of subset van ‘gewone’ marketing. Wat is het dan precies? We staan nu stil bij beide onderdelen van dit begrip: eerst de aanduiding ‘online’ en dan de aanduiding ‘marketing’.

Online betekent dat je actief bent op internet. Voor sommige ‘online-achtige’ toepassingen hoef je echter niet altijd ‘online’ te zijn, bijvoorbeeld bij het gebruik van apps op je telefoon. Ook in marketing zijn sommige activiteiten, zoals het analyseren van ‘big data’, wel mede gebaseerd op online gedrag maar niet beperkt daartoe. Bovendien is voor dat analyseren op zichzelf ook geen internet nodig. Vaak wordt daarom de aanduiding ‘digitale marketing’ gebruikt, wat een iets breder begrip is dan online marketing en waar alles onder valt wat met online gerelateerde media en toepassingen te maken heeft. In navolging van de wetenschappelijke literatuur kiezen we ook voor de term ‘digitale marketing’.

Digitale
marketing

Sociale media

Online
marketing

Dan het woord 'marketing'. Een bekend onderdeel van digitale marketing is het 'optimaliseren' van een website zodat die snel gevonden wordt (Search Engine Optimization (SEO)). Ook het inzetten van sociale media, bijvoorbeeld een YouTube-kanaal, is een voorbeeld. Wat opvalt bij voorbeelden van online marketing is dat die vaak gaan over online communicatie. Maar internet is niet alleen een communicatiekanaal, het is in steeds sterkere mate ook een verkoopkanaal ('e-commerce'). De producten die via internet verkocht worden, zijn zowel fysieke producten (bijvoorbeeld elektronica via Coolblue) als diensten (bijvoorbeeld vakanties, hotelreserveringen). Dat brengt ons bij de afbakening van digitale marketing. Digitale marketing omvat dus veel meer dan alleen online communicatie. In feite hebben alle fasen van marketing (onderzoek, marketingstrategie, marketingtactiek) digitale aspecten en toepassingen. In het volgende hoofdstuk werken we dit verder uit.

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 vergelijken, een keus maken en kopen. Veel psychologisch en ook economisch onderzoek laat echter zien dat mensen voor groot deel worden gestuurd door emotionele en vaak onbewuste motieven in plaats van rationele afwegingen. Daarbij maken mensen soms betere, maar soms ook minder goede keuzes dan objectief het geval zou zijn. 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.

Studies Sharp en het belang van merkbekendheid

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

Onbewuste
motieven

Merk-
bekendheid

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 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.

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 voorspellers zijn van de uiteindelijke verkopen. Dus merkimago, wat 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.

Conclusie

De ontwikkelingen die in deze subparagraaf zijn beschreven, zijn praktisch gezien van groot belang voor marketeers. Merken zullen dus meer dan voorheen aandacht moeten hebben voor:

- duurzaamheid
- een integratie van digitale mogelijkheden in marketing
- consistentie en inspelen op emoties van consumenten
- dominante zichtbaarheid

Toch hebben deze ontwikkelingen geen invloed op wat inhoudelijk en volgens de theorie de kern van marketing is. Wel besteden we in dit boek meer aandacht aan enkele van de genoemde ontwikkelingen.

1.2.5 Marketing als verzameling van activiteiten

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

In het volgende hoofdstuk en de rest van dit boek werken we deze stappen uit.

Wat betreft de strategische keuzes die een organisatie moet maken, worden er door verschillende auteurs twee (kernbeslissingen) van marketing genoemd, namelijk het beantwoorden van de volgende vragen (Adcock, 2000):

- 1 Waar (en wanneer) gaan we concurreren? Het betreft hier de keuze van markten, posities en periodes.
- 2 Hoe gaan we concurreren? Dit betreft de keuze van het verdedigbaar concurrentievoordeel, inclusief positionering en doelgroepbepaling, en de vaststelling van de doelstellingen met betrekking tot de inzet van markt-instrumenten.

Zo zou de strategische marketing van een meubelfabrikant zich moeten bezighouden met de volgende vragen:

- 1 Waar gaan we concurreren?
 - Op welke markten willen we in de toekomst actief zijn (kasten, banken, tafels; voor finale afnemers, kantoren, andere bedrijven enzovoort)?
 - Welke posities willen we op die markten in hoeveel jaar behalen?
 - Hoeveel geld investeren we in de verschillende markten?
- 2 Hoe gaan we concurreren?
 - Welke concurrentievoordelen trachten we te behalen (kwaliteit, goedkoop enzovoort)?
 - Op welke segmenten richten we ons?
 - Wat streven we na met de inzet van de markt-instrumenten?

We sluiten deze subparagraaf af met een samenvattende definitie van marketing als activiteit.

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 gekozen doelgroepen, en het vermarkten van die producten/diensten door merkgerichte keuzes van prijzen, communicatiemiddelen en kanalen en door een merkgerichte aansturing van het personeel.

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'.

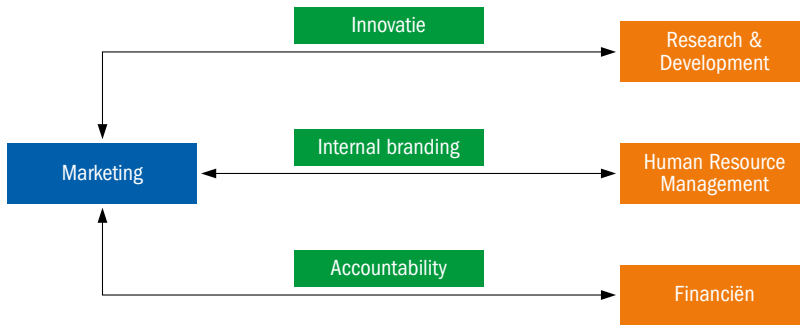
1.2.6 Marketing en andere functies in de organisatie

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 1.6 geeft weer welke relaties tussen marketing en enkele andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

FIGUUR 1.6 Marketing en andere functies



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, Szabat & Evan, 1989; Zahra, De Belardino & Boxx, 1988; Han, Kim & Srivastava, 1998).

Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *humanresourcesmanagement* (hrm, 'de personeelsafdeling'). Hierbij gaat het erom dat de mensen in de organisatie uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar buiten toe bepalen en ook 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'. Gummesson (1991) introduceerde in dit verband de term 'parttime marketeers' om aan te geven dat alle werknemers klantgericht moeten zijn.

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.

Innovatie

Hrm

Internal branding

Parttime marketeers

Accountability

1.2.7 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 *consumer marketing*. Verder kan worden opgemerkt dat bij business marketing in de praktijk veel aandacht uitgaat naar sales (persoonlijke verkoop) omdat het leggen van relaties (*customer relation management* (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 (zie voorbeeld 1.5). Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker (Alsem & Klein Koerkamp, 2016).

Regio-marketing

- 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 *citymarketing*, *destination branding* of plaatsmarketing genoemd).

Cultuur-marketing

- 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.

Voorbeeld 1.5 is een voorbeeld van nieuwe zorgconcurrentie.

VOORBEELD 1.5

Bergman Clinics

Diverse trends maken zorgmarketing belangrijk. Cliënten krijgen steeds meer informatie over de kwaliteit van zorginstellingen, er komt steeds meer concurrentie, de overheid stimuleert marktwerking, cliënten worden steeds kritischer, de maatschappelijke kosten nemen enorm toe. Zorginstellingen zullen meer moeten kiezen en moeten focussen op waar ze goed in zijn. De nieuwe

aanbieder Bergman Clinics is een voorbeeld van nieuwe klantgerichte zorg. Cliënten kunnen er snel terecht, worden goed geholpen, op klantvriendelijke wijze, voor diverse noodzakelijke of minder noodzakelijke behandelingen. Bergman Clinics is sponsor van verschillende tv-programma's om haar bekendheid te vergroten.

The screenshot displays a website interface with a light blue background. At the top, there are four red checkmarks in circles, each above a service benefit: 'Korte wachtlijsten', 'Kwaliteit & veiligheid', '25 jaar ervaring', and 'Vergoed door alle verzekeraars'. On the right side, there is a vertical red navigation bar with icons for a phone, information, a calendar, and a 'Mijn' button. Below the benefits, the section is titled 'Cliënt waarderingen'. It features two large red numbers: '9.0' and '9.7'. The '9.0' rating is accompanied by a short text snippet: 'De geboden hulp bij wassen aankleden toiletbezoek enz... Meer afstemmen op behoefte van de cliënt. Bijv de ene verpleegkundige wast je rug en de an...' and the text 'Bergman Clinics | Bewegen | Rijswijk'. The '9.7' rating is accompanied by the text 'Alles is gewoon heel goed!' and 'Bergman Clinics | Bewegen | Rijswijk'. To the right of these ratings is a box for 'Zorgkaart Nederland' with a red cross icon, containing the text 'Klant waardering Bergman Clinics' and a large red number '8.7' with '17923 waarderingen' below it. At the bottom of the screenshot, a red banner contains the text 'Wij hebben afspraken met alle zorgverzekeraars'.

Samenvatting

Door verschillende omgevingstrends wordt het denken vanuit doelgroepen (klantgerichtheid) voor steeds meer organisaties belangrijk. De kern van de marketingtheorie (het marketingconcept) is dat ondernemingen waarde voor klanten moeten leveren die past bij de eigen merkidentiteit: 'Wat kan ik voor u betekenen?'

De marketing zelf wordt in drie stappen uitgevoerd. De eerste stap bestaat uit een analyse van de interne en externe omgeving, waarbij onderzoek onder afnemers de kern vormt. De tweede stap is het bepalen van de marketingstrategie: het kiezen van doelgroepen en de eigen (merk)positionering. De derde stap is dat vanuit de marketingstrategie aan de vier marktinstrumenten (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, internal branding met hrm, en innovatie met R&D.

Slotcasus

1

De motor van de rock hapert

Decennialang bepaalden het uiterlijk en het snijdende geluid van de Fender Stratocaster mede de rock-'n-roll. Maar de Amerikaanse gitaarbouwer verkeert in zwaar weer. Door de crisis, maar ook door de ontwikkelingen in de muziek: elektronica vervangt steeds vaker de gitaar.



In 1948 pakte radioreparateur Leo Fender een stuk esenhout, schroefde er nog een stuk hout op en voegde een elektrisch systeem toe. Je hebt de rest van het verhaal gehoord, zelfs als je het niet kent. Je hebt het gehoord in de gitaarriffs van Buddy Holly, Jimi Hendrix, George Harrison, Keith Richards, Eric Clapton, Pete Townsend, Bruce Springsteen, Mark Knopfler, Kurt Cobain enzovoort. Het is het geluid van de elektrische Fender-gitaar. Het bedrijf Fender, voluit Fender Musical Instruments, is 's werelds grootste fabrikant van gitaren. De Stratocaster, die in 1954 op de markt kwam, is nog steeds een van de meest verkochte gitaren. Het scherpe geluid van de Strat staat voor alles wat rock and roll is. Maar in 2018 klopt het hart van rock niet meer zoals vroeger.

Een Stratocaster is duur. En die gitaar is ook niet een van de eerste levensbehoeften voor de meeste mensen. Maar Fender wordt niet

alleen bedreigd door de hoge kosten van de gitaar. Het bedrijf wordt ook geplaagd door de zware jongens die het geld op Wall Street laten bewegen. In 2012 was bijna de helft van Fender in handen van de venture capitalist Weston Presidio, die zijn aandeel voor een mooie prijs wilde verkopen. De economie was er toen slecht aan toe en hij hoopte een deel van zijn investering terug te krijgen. De beursgang ging echter niet door: beleggers waren niet overtuigd van de mogelijkheden die het merk Fender kon bieden. Na de intrekking van het openbaar bod verkocht Weston Presidio zijn aandelen aan de private equity-tak van het Hawaïaanse autobedrijf Servco Pacific, dat op zijn beurt een deel van zijn belang doorverkocht aan de investeringsmaatschappij TPG Growth. Met al deze eigendomsveranderingen beleefde het bedrijf een zware rit; nu probeert het weer naar stabiliteit te zoeken.

In de afgelopen jaren heeft Fender een aantal gedurfde moves gemaakt. Eerst heeft Fender de stap gezet om klanten rechtstreeks vanaf hun website te laten bestellen. In 2015 lanceerde Fender een divisie genaamd Fender Digital, een divisie die zich concentreert op apps, websites, platforms en tools. Het bedrijf introduceerde de Mod Shop, een online maatwerksite waar klanten hun eigen kleurrijke gitaar of bas kunnen ontwerpen. Hoewel het digitale maatwerk momenteel alleen beperkt is tot 'op maat configureerbare' gitaren, heeft deze move waarschijnlijk wel een slecht gevoel achtergelaten bij veel van de dealers van het bedrijf. Ten slotte bracht het bedrijf in 2016 Fender Tune uit, een gratis app waarmee spelers hun gitaren kunnen afstemmen. Volgens CEO Andy Mooney is het de eerste in een reeks van middelen die het bedrijf de komende jaren wil lanceren.

Maar zelfs met de momenteel bloeiende economie kampt Fender met onzekerheid over de toekomst. De tijden zijn veranderd. In de jaren vijftig, zestig en zeventig vormden gitaren de motor achter alle ontwikkelingen in pop- en rockmuziek. En de echte rock-'n-roll-liefhebber wil dit nog steeds. Neem Rick Barrio Dill. Hij is bassist van de soul- en rockband Vintage Trouble en werd gek toen zijn speciaal gemaakte Fender Reissue Precision-basgitaar werd gestolen toen hij op tournee was met de Cranberries. 'Ik voelde me alsof iemand net was overleden; ik was een compleet wrak', zegt Dill. Hij meldde de diefstal via Twitter. Voordat hij het wist kreeg hij een bericht van Gibson Guitars, de grote rivaal van Fender. Het bedrijf bood hem een nieuwe gitaar. Dill verwierp het aanbod. Maar een soortgelijk bod dat Fender hem kort daarna deed, greep hij met beide handen. 'Fender stroomt door mijn aderen', zegt Dill. De gitarist verzamelt ook vintage Fenders. In 1999 kocht hij een Tobacco Sunburst Fender Jazz Bass uit 1969 voor 900 euro. Vier jaar later verkocht hij het instrument voor 2.000 euro. 'Nu probeer ik er weer een te vinden en ik moet er minstens 5.000 euro voor betalen.'

Deze enthousiastelingen zijn er echter steeds minder. Voor de meeste muzikanten, zelfs voor de gemiddelde liefhebber, zijn de gitaren van toen vervangen door elektrische draaitafels, drumcomputers en synthesizers. Hiphoppers en rappers hebben geen gitaar nodig om de hitlijsten te bereiken.

De gitaren die nog steeds worden verkocht, zijn die uit het lagere segment. De instrumenten zijn gemaakt in China en kosten een fractie van de meer dan €1.200 die je al snel moet uitgeven aan een Fender 'Eric Clapton' Stratocaster. Maar met zo'n goedkopere gitaar kun je ook 'een mooi stuk muziek maken'. Fender heeft al een deel van zijn productie uitbesteed aan lagelonenlanden en bouwt, net als veel andere gitaarbouwers, eenvoudige gitaren. Maar de winstmarges op die instrumenten zijn veel lager dan op de pronkstukken uit het verleden. Het American Guitar Center, de grootste winkel voor muziekinstrumenten ter wereld, maakt ook moeilijke tijden door. Volgens analisten is dit Guitar Center cruciaal voor Fender. Maar liefst een zesde van de gitaren die Fender verkoopt, wordt in die instrumentwinkel gekocht.



Een van de grootste problemen waar Fender ironisch genoeg mee te maken heeft, is Fender zelf. Toen Fender voor het eerst zijn klassieke Stratocaster- en Telecaster-gitaren uitbracht in de jaren vijftig, werd het bedrijf een van de eerste fabrikanten van elektrische gitaren in de Verenigde Staten. Sindsdien heeft het bedrijf bij professionele muzikanten een reputatie opgebouwd van hoge kwaliteit. De gitaren die in de jaren zestig en zeventig werden geproduceerd, zijn veel geliefder dan de instrumenten die het bedrijf tegenwoordig produceert. Of het waar is of niet, maar muzikanten hebben het idee dat de klassieke Fenders een ander, mooier geluid hebben en kwalitatief beter zijn dan de gitaren die tegenwoordig worden geproduceerd. Moderne technieken kunnen het geluid van nieuwe instrumenten perfecter maken dan ooit, maar het zijn de imperfecties die de klassieke geluiden creëren die zo geliefd zijn bij echte muzikanten. Hoe het verder moet gaan met Fender is de grote vraag. Volgens een van de aandeelhouders is het het mooiste bedrijf van de wereld: 'Ik hou van Fender. We investeren voor de lange termijn en we zullen doen wat goed is voor Fender.' Maar of dat de ouderwetse gitaar is, het internet, of zelfs gitaaronderwijs, dat is een vraag die nog steeds onbeantwoord blijft.

Vragen

- 1 Welke trends zijn van invloed op het merk Fender?
- 2 Het boek spreekt over een hiërarchie van marketing. Omschrijf hoe deze marketinghiërarchie voor Fender ingevuld kan worden.
- 3 Laat zien hoe het strategisch marketingconcept door Fender gehanteerd kan worden.
- 4 Illustreer de resource-based view met behulp van de informatie over Fender in deze casus.
- 5 Identiteitsmarketing gaat uit van het vinden van een balans tussen klantbehoeften enerzijds en de merkidentiteit anderzijds. Laat zien hoe deze 'spanning' tussen vraag en aanbod van belang is voor Fender.
- 6 Digitale marketing heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt: van 'gewoon' een ander distributiekanaal tot het bieden van een verrijking van de mogelijkheden die marketing voor een bedrijf betekent. Illustreer dit aan de hand van deze casus over Fender.
- 7 Volgens het boek verkeert de retail in een transitie. Beschrijf deze transitie met behulp van de ontwikkelingen die in de casus beschreven worden.
- 8 Geef een strategisch marketingadvies voor Fender, op basis van de informatie in deze casus.