

# Kern van Marketing

Rien Hummel

m.m.v. Geert Jan van Dam



Noordhoff Uitgevers



## **Kern van Marketing**

TELL YOUR STORIES HERE



# Kern van Marketing

Rien Hummel  
m.m.v. Geert Jan van Dam

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Eerste druk

Ontwerp omslag en omslagillustratie: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Ontwerp + opmaak binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85262-7

ISBN 978-90-01-76944-4

NUR 802

# Inleiding

Marketing is een boeiend vakgebied waar voortdurend nieuwe ontwikkelingen zichtbaar zijn. Of de kern van marketing daarmee ook anders wordt is nog maar de vraag. Marketing is en blijft de functie in een organisatie die haar toegevoegde waarde moet aantonen door bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Dit bereikt ze door winstgevend klantwaarde te leveren beter dan de concurrentie dat doet. Dit zien we als de kern van marketing. Het realiseren van deze kern vereist het begrijpen van klanten, het hebben van inzicht in allerlei factoren uit de externe omgeving die daar invloed op uitoefenen en het hebben van inzicht in en het samenwerken met de collega's van de andere functionele gebieden.

De ontwikkelingen zijn zowel zichtbaar in het instrumentarium als in de maatschappij. Zo zijn ontwikkelingen op het internet vandaag de dag niet meer weg te denken uit de toolbox van de marketeer. Ook in de maatschappij zijn allerlei ontwikkelingen zichtbaar, variërend van een economische crisis tot en met de steeds toenemende vergrijzing. Deze ontwikkelingen zorgen er voor dat vandaag niet te vergelijken is met gisteren en dat morgen alles ook weer anders kan zijn dan vandaag. Het terrein van de marketeer wordt dus vooral gekenmerkt door dynamiek. Sommige ontwikkelingen verlopen voorspelbaar en traag (denk aan de vergrijzing) en andere ontwikkelingen dienen zich min of meer onaangekondigd aan (denk aan de economische crisis). De marketeer dient echter overall een antwoord op te hebben. Daarbij dient hij voor lief te nemen dat de uitkomsten van zijn handelen nooit 100% zeker zijn. Kortom, marketing is een complex maar vooral uitdagend vakgebied.

Dit boek behandelt de kern van marketing en is bedoeld om een eerste basis te leggen om alle activiteiten in de beroepspraktijk succesvol uit te voeren. Het boek richt zich op studenten in het eerste jaar hbo en heeft als opzet om het vakgebied marketing zo breed mogelijk te behandelen. Dit heeft wel als consequentie dat we op geen van de onderdelen volledigheid nastreven. Studenten die na de propedeuse geen marketing meer volgen hebben met dit

boek dan wel de kern van het vakgebied te pakken. Studenten die na de propedeuse wel weer marketing volgen, kunnen in deze lessen elk onderwerp verder uitdiepen. Dit kan variëren van het schrijven van marketingplannen tot meer specifieke thema's zoals alle juridische aspecten van de marketingfunctie.

## Keuzes

De keuze om in dit boek de kern van het hele vakgebied marketing te behandelen heeft geleid tot een aantal keuzes.

Zo is er *allereerst* voor gekozen om specifieke onderwerpen zoals internationale marketing, retailmarketing, dienstenmarketing en online marketing niet in aparte hoofdstukken te behandelen en daarmee het idee te voeden dat het andere vormen van marketing zijn. Het uitgangspunt is dat de kern van marketing voor elke organisatie gelijk is maar de concrete invulling daarvan per organisatie verschillend kan zijn. Dit heeft ertoe geleid dat we in verschillende hoofdstukken wel verschillende typen organisaties laten terugkomen. Dit betreft productie versus diensten, business-to-business (b-to-b) versus business-to-consumer (b-to-c), profit versus not-for-profit en nationaal versus internationaal.

*Ten tweede* is er voor gekozen om steeds verschillende invalshoeken te belichten. Deze zijn achtereenvolgens de klant en de concurrentie van de eigen organisatie en de collega's binnen de eigen organisatie. We zijn er van overtuigd dat de marketeer al deze verschillende invalshoeken niet alleen moet zien en begrijpen maar vooral moet weten te verbinden. De invalshoek klant betreft het begrijpen van de klant, immers het is uiteindelijk de klant die bepaalt of de marketingfunctie succesvol is. De invalshoek concurrentie betreft het noodzakelijke onderscheid met de concurrentie. Als dat onderscheid er niet is, waarom zou een klant dan met jouw organisatie zaken willen doen? De invalshoek collega's van de andere functies bespreken we omdat de marketeer altijd zijn collega's nodig heeft om succesvol te kunnen opereren. Een goede marketeer kan zijn keuzes onderbouwen vanuit deze drie

invalshoeken waardoor hij zo veel mogelijk verrassingen kan voorkomen.

*Ten derde* hebben we aan de hand van het werk van Postma en Kotler onderscheid gemaakt in verschillende fasen van de marketingfunctie. De eerste fase-marketing is in grote lijnen vergelijkbaar met wat we massamarketing noemen en vaak nog zichtbaar is in sommige consumentenmarkten. In de tweede-fasemarketing zien we de integratie van internet in het marketingbeleid, meer interactie en een-op-een communicatie, mede gebaseerd op klantgegevens in databases. In de derdefasemarketing zien we de ontwikkeling naar de integratie van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), ook wel People, Planet en Profit (PPP) genoemd, in het marketingbeleid. In elke fase kan daarbij gebruik worden gemaakt van de elementen uit de voorafgaande fase(n).

*Ten slotte* hebben we drie (fictieve) personen ten tonele gevoerd: Erik, Andrea en Nika. Zij zijn alle drie recent afgestudeerden op het gebied van marketing van dezelfde school. Ze ontmoeten elkaar, exact één jaar na hun afstuderen, weer op een seminar 'Marketing 3.o.'. Ze zijn ondertussen werkzaam in het commerciële beroepenveld maar wel in nogal uiteenlopende functies en bij heel verschillende typen organisaties. Na het seminar praten ze elkaar bij waar ook hun baan ter sprake komt. Op basis daarvan besluiten ze dat het een goed idee is hun ervaringen met elkaar te delen. Zo leiden Erik, Andrea en Nika elk hoofdstuk in en komen ze in het vervolg van elk hoofdstuk ook nog met enige regelmaat terug. Dat geldt ook voor de website, waar ze in de vorm van cases met opdrachten, terugkeren. Zo leggen we voortdurend een link van de theorie naar de praktijk. Alles wat wordt behandeld in het boek is gerelateerd aan de praktijk van de marketingfunctie.

Dit houdt in dat we niet alleen bekende, vaak grote en op de consumentenmarkten opererende organisaties en hun merken gebruiken als voorbeeld. Ook de kleinere en meer anonieme organisaties die dagelijks ook hard werken om klanten aan te trekken en te behouden, voeren we met enige regelmaat op als voorbeeld. Bewust is gekozen om de voorbeelden niet in aparte tekstblokken op te voeren maar juist te integreren in de lopende tekst om zo de theorie zo praktijkgericht mogelijk te ondersteunen. Hiermee geven we een meer representatief beeld van de latere beroepspraktijk van de marketeer. Ook houdt deze praktijkgerichte benadering in dat we verschillende onderwerpen met enige regelmaat

aan elkaar relateren. In de praktijk is juist consistentie tussen de verschillende thema's waarover keuzes moeten worden gemaakt van essentieel belang voor succesvol marketingbeleid. Ten slotte, marketing heeft vele aspecten die we als kwalitatief kunnen bestempelen en waar creativiteit zeker een belangrijke rol speelt. Aan de andere kant is een ontwikkeling zichtbaar dat de marketingfunctie meer accountable moet worden, dus zichtbaar moet maken wat nu precies haar toegevoegde waarde is. Iets wat wij als schrijvers zeker ondersteunen. Dit betekent dat met enige regelmaat cijfers en berekeningen langskomen.

### **Opbouw van het boek**

Het boek bestaat uit tien hoofdstukken. In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op de definitie, plaatsbepaling en ontwikkelingen van het vakgebied marketing. In hoofdstuk 2 bespreken we het eerste deel van de externe omgeving, de macro- en meso-omgeving. In hoofdstuk 3 behandelen we het tweede deel van de externe omgeving, de klanten en concurrenten. In hoofdstuk 4 gaan we uitvoerig in op de interne omgeving, de eigen organisatie inclusief de marketingfunctie zelf. Vanaf hoofdstuk 5 behandelen we meer de keuzes en de daaruit voortvloeiende activiteiten. In hoofdstuk 5 betreft dat vooral de koers op lange termijn, de strategische keuzes. In de hoofdstukken 6 tot en met 9 zijn dat de vier P's, de zogenoemde tactische keuzes. In hoofdstuk 10 behandelen we de keuzes op operationeel niveau, de concrete marketingactiviteiten. Daar gaan we ook in op de uitvoering van deze keuzes en de evaluatie van en de terugkoppeling naar zowel de keuzes als de uitvoering. Met deze tien hoofdstukken in deze volgorde hebben we niet alleen alle marketingactiviteiten behandeld zoals deze zich in de praktijk voordoen maar reiken we ook een herkenbare en logische structuur aan van het hele marketingproces in een organisatie. Naast het boek is er ook nog een website met aanvullend materiaal, zowel voor de docent als de student. Dit materiaal is te vinden op [www.kernvanmarketing.noordhoff.nl](http://www.kernvanmarketing.noordhoff.nl).

Ter afsluiting een aantal opmerkingen om de tekst van het boek en het materiaal van de website op de juiste waarde te schatten. Ten eerste, in het boek wordt met enige regelmaat iets beweerd op een stellige manier alsof het een feit is. Binnen het terrein van marketing bestaan echter weinig feiten en daarom dient alles gelezen te worden als de interpretatie, en daarmee de mening en visie, van de auteur. Wel wordt met enige regelmaat verwezen naar verschillende bronnen. Die zijn lang niet altijd bedoeld als legitimatie van een bepaalde mening



maar geven vooral aan welke bronnen de auteur heeft gebruikt om te komen tot zijn interpretatie en mening. Daarbij is overigens wel gestreefd naar het vinden van een balans tussen leesbaarheid en het zo expliciet mogelijk verwijzen naar de gebruikte bronnen.

Voor de figuren dienen de bronnen soms als letterlijke bron en soms als inspiratie op basis waarvan een figuur is gebaseerd. Daarnaast kunnen de genoemde bronnen voor de degene die over het onderwerp meer wil weten dienen als naslagwerk voor verdieping. Voor de voorbeelden die worden gebruikt zonder naam van de organisatie en/of merk, mag er van worden uitgegaan dat dit fictieve voorbeelden zijn. Ondanks de vele uitstapjes naar allerlei praktijkvoorbeelden is dit boek primair geschikt voor educatieve doeleinden en bijvoorbeeld niet als bron voor een analyse van een bepaalde markt die in een voorbeeld is genoemd. Ten slotte, vanwege de leesbaarheid zijn alle marketeers, klanten, enzovoort alleen met hij aangeduid en niet met hij/zij. Overal waar u hij leest mag u hij/zij lezen.

#### **Dank**

Het boek is dan wel geschreven door de auteur maar dit betekent niet dat het een eenpersoonsproject is. Veel personen hebben, direct of indirect, een bijdrage geleverd aan het tot stand komen van al het materiaal. Indirect zijn dat alle organisaties, hun medewerkers en de vele cursisten en studenten die de afgelopen jaren hun mening en visie op marke-

ting hebben gegeven. Meer direct is de ondersteuning geweest van Alex Talsma, hij helpt ondernemers, directeuren en bestuurders bij vraagstukken op het snijvlak van strategie, marketing, nieuwe media en ondernemerschap, Karin de Jong, onder-tussen afgestudeerd NIMA-C cursist, Ernst-Jan de Leau, docent marketing en marketing-communicatie bij Hogeschool Windesheim te Zwolle en Barbara van Brug, ondertussen afgestudeerd aan de opleiding Commerciële Economie van het Instituut Marketing Management van de Hanzehogeschool Groningen. Zij allen hebben (delen van) de tekst bestudeerd en van zinvolle feedback te voorzien. Verder een woord van dank voor Vincent Diks en Jessika Mastebroek, uitgever en editor van Noordhoff Uitgevers. Hun ondersteuning tijdens het hele proces was van onschatbare waarde. Degene die het meest betrokken is geweest bij dit boek is Geert Jan van Dam, docent marketing(communicatie) en onderzoek aan de NHL Hogeschool te Leeuwarden. Geert Jan heeft elk hoofdstuk van gedetailleerde feedback voorzien, vele tips en voorbeelden aangereikt en is leidend geweest in de totstandkoming van de website van het boek. Last but not least, een woord van dank voor mijn vrouw Elly en onze kinderen Erik Jan en Nieke. Ze hebben me niet alleen mentaal gesteund maar ook vele tips en voorbeelden aangereikt.

Rien Hummel

Den Horn, voorjaar 2011



1837

ter Prater

stätte

geöffnet

tag ab 12 Uhr

garten.de



Seit 1837

Prater

Gaststätte

täglich geöffnet

ab 18 Uhr/Sonntag ab 12 Uhr

www.pratergarten.de



Seit

Prater

Gaststätte

täglich g

ab 18 Uhr/Sonn

www.prater



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Marketing in de praktijk</b>	<b>11</b>			
1.1	Marketing binnen de organisatie	14			
1.2	Marketing als verzameling activiteiten	18			
1.3	Leveren van toegevoegde waarde	25			
1.4	Externe en interne voorwaarden	29			
1.5	Verleden, heden en toekomst	35			
	Samenvatting	45			
<b>2</b>	<b>Ken je externe omgeving</b>	<b>47</b>			
2.1	Uitgangspunten	50			
2.2	Onderzoek doen	54			
2.3	Ontwikkelingen in de maatschappij	65			
2.4	Ontwikkelingen in de markt	76			
	Samenvatting	89			
<b>3</b>	<b>Ken je klanten en concurrenten</b>	<b>91</b>			
3.1	Klanten	94			
3.2	Verwerken van prikkels	102			
3.3	Beïnvloedende prikkels en factoren	110			
3.4	Keuzes en gedrag	120			
3.5	B-to-b en onderzoek	128			
3.6	Concurrentie	134			
	Samenvatting	138			
<b>4</b>	<b>Ken je interne omgeving</b>	<b>141</b>			
4.1	Gehele organisatie	144			
4.2	Overige functies	158			
4.3	Marketingfunctie	171			
	Samenvatting	178			
<b>5</b>	<b>Maak je strategische keuzes</b>	<b>181</b>			
5.1	Huidige en gewenste situatie van de organisatie	183			
5.2	Koers van de organisatie	192			
5.3	Gewenste situatie marketingfunctie	207			
5.4	Koers van de marketingfunctie	212			
	Samenvatting	229			
<b>6</b>	<b>Maak je tactische keuzes: product</b>	<b>231</b>			
6.1	Product als marketinginstrument	234			
6.2	Assortiment	252			
6.3	Merk	258			
6.4	Productontwikkeling	268			
	Samenvatting	285			
<b>7</b>	<b>Maak je tactische keuzes: prijs</b>	<b>287</b>			
7.1	Prijs als marketinginstrument	289			
7.2	Klant- en concurrentieperspectief	304			
7.3	Organisatieperspectief	312			
7.4	Overige vormen van prijsbepaling	320			
	Samenvatting	326			
<b>8</b>	<b>Maak je tactische keuzes: plaats</b>	<b>329</b>			
8.1	Plaats als marketinginstrument	331			
8.2	Offline	343			
8.3	Retail	357			
8.4	Online	365			
	Samenvatting	375			
<b>9</b>	<b>Maak je tactische keuzes: promotie</b>	<b>377</b>			
9.1	Promotie als marketinginstrument	379			
9.2	Boodschap en vorm	397			
9.3	Offline	412			
9.4	Online	421			
	Samenvatting	435			
<b>10</b>	<b>Doorloop de operationele marketingcyclus</b>	<b>437</b>			
10.1	Operationele marketingactiviteiten	439			
10.2	Uitvoeren, evalueren en terugkoppelen	463			
	Samenvatting	475			
	<b>Noten</b>	<b>476</b>			
	<b>Illustratieverantwoording</b>	<b>486</b>			
	<b>Register</b>	<b>487</b>			





40



# 1

# Marketing in de praktijk

‘Ik weet niets van marketing, want ik weet niet zo precies wat marketing is.’

Cor Boonstra, voormalig voorzitter Raad van Bestuur van Philips [1]

## **1.1 Marketing binnen de organisatie**

1.1.1 Organisatie

1.1.2 Type organisaties

## **1.2 Marketing als verzameling activiteiten**

1.2.1 Verschil tussen marketing- en niet-marketingactiviteiten

1.2.2 Marketingactiviteiten

1.2.3 Niet-marketingactiviteiten

1.2.4 Marketing- en verkoopactiviteiten

## **1.3 Leveren van toegevoegde waarde**

1.3.1 Bijdrage van marketing in de winst

1.3.2 Marketingdoelstellingen, een eerste aanzet

## **1.4 Externe en interne voorwaarden**

1.4.1 Externe voorwaarde: klantwaarde

1.4.2 Externe voorwaarde: concurrentievoordeel

1.4.3 Interne voorwaarde: interfunctionele coördinatie

## **1.5 Verleden, heden en toekomst**

1.5.1 Wat is marketing?

1.5.2 Historische ontwikkeling

1.5.3 Huidige situatie en uitdaging

1.5.4 Toekomst van marketing

1.5.5 Vooruitblik

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- 1 kun je een beschrijving geven van het begrip ‘marketing in de praktijk’
- 2 kun je het verschil aangeven tussen marketing- en niet-marketingactiviteiten in een organisatie
- 3 kun je beargumenteren waarom de verkoopfunctie wel of niet geïntegreerd moet worden in de marketingfunctie en wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen beide
- 4 weet je hoe je de toegevoegde waarde van de marketingfunctie concreet kunt maken en kun je met behulp daarvan aangeven wanneer de marketingfunctie succesvol is of niet
- 5 ben je in staat om de twee externe en één interne voorwaarde voor een succesvolle marketingfunctie, inclusief hun onderlinge verbanden, te noemen en toe te lichten
- 6 heb je inzicht in het verleden, het heden en de toekomst van de marketingfunctie in organisaties
- 7 kun je de complexiteit, de onzekerheid en de uitdaging voor de komende jaren van marketing benoemen en toelichten

**B**estaat toeval? Exact één jaar na hun diploma-uitreiking zien Andrea, Erik en Nika elkaar weer. Tijdens hun studie hadden ze meerdere malen succesvol samengewerkt in verschillende projecten maar na hun studie waren ze elkaar uit het oog verloren. Ze ontmoeten elkaar op het congres 'Marketing 3.0, de toekomst van Marketing'. Ze spreken af om na afloop van het congres even bij te praten. Erik is ondertussen bezig met zijn tweede baan. Zijn eerste baan was verkoper buitendienst van een bedrijf dat sanitair verkocht op de zakelijke markt. Na ruim een half jaar werd het Erik duidelijk dat verkoop buitendienst niet zijn roeping was. Sinds twee maanden is Erik werkzaam als junior brandmanager bij een divisie van een grote multinational. Erik heeft voor zijn gevoel nu helemaal zijn plek gevonden. Hij is werkzaam in de divisie 'verzorging'. Hij is daar vooral bezig met de communicatie en productontwikkeling voor de productgroep mannenverzorging. Belangrijke producten in deze productgroep zijn onder andere deodorant, scheerгель en aftershave. De divisie heeft ruim 250 werknemers, is verantwoordelijk voor de hele Benelux en heeft, naar schatting, 3,6 miljoen klanten. De markt groeit nauwelijks tot niet meer en de concurrentie is hevig. De naam van de divisie is HumanBodyCare. Het merk voor de mannenproducten is ManBodyCare. Het marketingbeleid van ManBodyCare wordt in hoofdlijnen bepaald (strategische koers en merkenbeleid) vanuit het hoofdkantoor in Brussel en lokaal verder op tactisch en operationeel niveau ingevuld.

Andrea is werkzaam bij haar eerste werkgever, nadat ze een half jaar de wereld heeft rondgereisd. Ze werkt voor een lokaal opererend bedrijf dat 'HR-solutions' op de markt zet, genaamd C-care-P (afkorting van Companies are People). Andrea legt het altijd als volgt uit: 'Waar het uitzendbureau ophoudt, beginnen wij. Wij ondersteunen vooral het midden- en kleinbedrijf (mkb) in zijn personeelsbeleid (human resources). Sommige kleine bedrijven besteden de hele personeelsfunctie uit aan ons. Bij andere doen we onderdelen van het per-

soneelsbeleid, variërend van de salarisadministratie tot en met bemiddelen bij conflicten met personeel.' In Andrea's organisatie werken in totaal 37 personen en ze heeft (gemiddeld) 125 klanten, waarvan 25 als structurele (grote) klanten worden beschouwd. Haar markt ziet ze als een groeimarkt met nu nog weinig concurrentie. Andrea is begonnen als relatiebeheerder maar is vorige maand benoemd tot hoofd van de relatiebeheerders.

Nika is sinds drie maanden voor zichzelf begonnen. Direct na haar studie heeft ze een half jaar gewerkt voor een foundation in Zuid-Afrika. Het werk in Zuid-Afrika heeft haar zo gegrepen dat ze vastbesloten is daarmee door te gaan, maar dit wel te combineren met haar marketingkennis, opgedaan in haar studie. Ze heeft nu haar eigen eenmanszaak, MP & PPP (dit staat voor Marketing en Projecten & People, Planet en Profit), die organisaties ondersteunt bij hun eerste stappen op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Ze vertaalt deze strategische intenties in concrete projecten. Ook helpt ze organisaties deze initiatieven te vertalen in hun marketingbeleid. Nika, als zelfstandige zonder personeel (zzp'er), zit vaak in het buitenland (op locatie bij de projecten) en doet daarom echt alles via internet, telefoon en met behulp van haar netwerk, haar partners. Nika streeft geen winstmaximalisatie na, ze heeft zes klanten (en dat vind ze meer dan genoeg) en ziet zichzelf als een not-for-profitorganisatie met vooral maatschappelijke verantwoorde doelen. Ze ziet haar markt als de markt van de toekomst waarin nog van alles te winnen is en die nu nog weinig concurrenten kent.

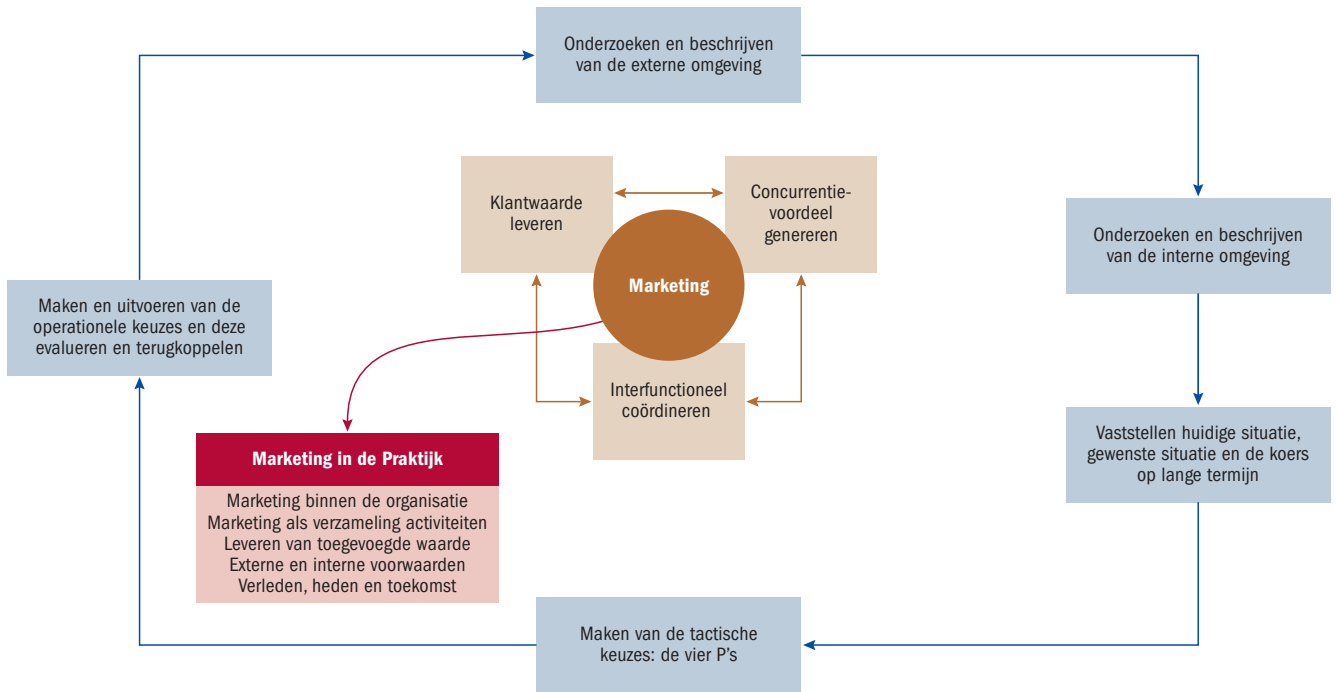
'Voor ons is marketing vooral branding', legt Erik uit. 'Onze markt is zo concurrerend, we moeten met onze merken zowel nummer één zijn bij de consument als de beste posities hebben op de schappen bij de belangrijkste retailers voor non-food. Het gaat bij ons vooral over positionering, goed kijken naar de concurrentie en veel marktonderzoek doen.' 'Wat opvallend hoe dat verschilt

met ons', zegt Andrea. 'Wij doen nauwelijks iets actiefs aan ons merk en onze positionering. Bij ons is marketing vooral accountmanagement, het gaat volledig om de klant. Zijn probleem is ons probleem. De relatie en het contact met de klant, de levering van maatwerk om hem voor langere tijd aan ons blijven binden en het veelvuldig gebruik van internet, daar zijn we elke dag mee bezig.' 'Voor mij gaat marketing veel verder dan alleen het merk en de klant', reageert Nika. 'Je ziet steeds meer dat organisaties andere keuzes maken. Het gaat al lang niet meer alleen over zo veel mogelijk verkopen en winstmaximalisatie', vervolgt ze. 'Voor mij is marketing aan de ene kant het speuren naar deze organisaties, wereldwijd. Meestal is het net andersom en vinden klanten mij via zoekmachinemarketing en sociale media zoals Facebook en LinkedIn. Aan de andere kant is het de uitdaging om de uitgangspunten van mvo te integreren in het marketingbeleid van mijn klanten. Ik ben dus eigenlijk bezig met een hele nieuwe manier van marketing.'

Na meer dan een uur met elkaar te hebben gepraat, staat Erik op en zegt: 'Volgens mij zijn we alle drie wel op een goede manier met marketing bezig maar we doen het echt compleet anders, merk ik. Binnen onze organisatie zijn we aan het nadenken over zaken waar jullie tweeën allang ervaring mee hebben. Ik denk eigenlijk dat dat voor ons alle drie wel geldt. Wat vinden jullie ervan als we af en toe eens bij elkaar komen om ideeën, visies en ervaringen uit te wisselen?' Nika reageert direct enthousiast: 'Dan moeten we het wel gelijk inplannen, want ik ben lang niet altijd in Nederland.' Ook Andrea reageert enthousiast: 'Lijkt me een prima idee. Ik moet het wel even voorleggen aan mijn leidinggevende. Als we echt ideeën en ervaringen gaan uitwisselen, moet ik even overleggen over hoeveel wij van onze "marketinggeheimen" willen delen met derden.' 'Snap ik helemaal', zegt Erik, 'dat moet ik zelf ook even navragen, maar daar komen we vast wel uit.' Enthousiast over het idee van Erik plannen ze een vervolgspraak.

# 1 Marketing in de praktijk

Figuur 1.1 Marketing in de praktijk



Bron: gebaseerd op Narver & Slater (1990), Imai (1992), Hummel (2008) en Frambach & Leeflang (2009)

'Marketing? Dat zijn de vier P's.'  
 'Marketing? Dat is reclame.'  
 'Marketing? Dat is verkoop.'

Vraag tien mensen wat marketing is en de kans is groot dat dit tien verschillende antwoorden oplevert. Lees tien marketingboeken en ook daar komt niet steeds hetzelfde antwoord bovendrijven. Zelfs marketingspecialisten komen niet tot één definitie [2-8]. Het voorbeeld in de inleiding laat zien dat in de praktijk ook grote verschillen bestaan in het toepassen van marketing. Erik benadrukt branding, het merk, in zijn marketingbeleid. Andrea praat vooral over accountmanagement en maatwerk. Nika ziet marketing veel breder. Zij praat aan de ene kant over zoekmachinemarketing om klanten te vinden. Aan de andere kant zoekt ze vooral de mogelijkheden om de uitgangspunten van mvo en marketing te integreren. Een eerste conclusie is dat er blijkbaar geen universele, altijd geldende en door iedereen geaccepteerde en gebruikte definitie van het begrip marketing bestaat.

Een tweede conclusie is dat iedereen het woord 'marketing' lijkt te kennen en dit te pas en te onpas

gebruikt. Dit gebruik varieert van congressen tot en met verjaardagsfeestjes. Zoals gezegd, binnen de marketinggemeenschap is al geen volledige eenduidigheid over de betekenis van het woord marketing te vinden. Buiten deze marketinggemeenschap, de zogenaamde niet-marketingspecialisten, is dat beeld nog diverser. De eerdergenoemde uitspraken dat marketing gelijkstaat aan reclame, verkoop of de vier P's (product, prijs, promotie en plaats), is slechts een deel van de dagelijkse werkelijkheid van de marketingpraktijk. Erger wordt het als marketing door buitenstaanders wordt geassocieerd met begrippen als kunstjes, leugens, manipulatie, onbetrouwbaar en glad [7]. Deze associaties bestaan, jammer genoeg, maar ze hebben helemaal niets van doen met het begrip marketing zoals behandeld in dit boek. Dat is jammer omdat het in onze ogen geen recht doet aan de complexiteit, de uitdaging en de relevantie van een vakgebied dat volop in ontwikkeling is.

Om dit, in onze ogen, verkeerde beeld weg te nemen, is het van belang om het begrip marketing duidelijk te omschrijven. Dus blijft de vraag wat marketing nu precies is. Het voordeel van het ont-

functies

breken van zo'n universele definitie is dat het ruimte biedt om een eigen invulling te geven aan het begrip marketing. Is de invulling van het begrip marketing dan helemaal vrij? Dat is zeker niet het geval. Er zijn namelijk wel onderdelen die met regelmaat terugkomen in de beschrijving van het begrip marketing. Een aantal voorbeelden hiervan zijn [3-8]:

- inspelen op de wensen en behoeften van klanten
- onderscheiden van de concurrentie
- de relatie met de klant
- leveren van klantwaarde
- het belang van merken
- streven naar een heldere positionering
- de marketingmix (de vier P's): product, prijs, promotie en plaats
- leveren van een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie
- meetbaar maken van de resultaten van de marketinginspanningen
- samenwerken met de andere (niet-marketing) onderdelen van de organisatie
- gelijktijdig inzetten van online- en offlinekanalen

marketeer

In dit hoofdstuk presenteren we, gebaseerd op deze algemeen geaccepteerde uitgangspunten, een concrete en praktijkgerichte definitie van marketing. We bouwen deze definitie stap voor stap op.

marketing

## 1.1 Marketing binnen de organisatie

In deze paragraaf maken we de eerste stap van het afbakenen, beschrijven en definiëren van het begrip marketing. We maken een keuze om het begrip marketing vanuit het perspectief van een organisatie te beschrijven. We zien in subparagraaf 1.1.1 wat een organisatie precies is en we gaan in subparagraaf 1.1.2 in op de verschillende typen organisaties.

gewenste situatie

### 1.1.1 Organisatie

huidige situatie

Als we kijken naar de mogelijkheden die er bestaan om het begrip marketing nader af te bakenen, te beschrijven en te definiëren, dan zien we dat het er vele zijn [2-8]. Vanwege de gewenste concretisering én praktijkgerichtheid is de hier gekozen invalshoek [5], dat marketing een onderdeel is van een organisatie waar een verzameling activiteiten wordt uitgevoerd.

organisatie

Kort gezegd (gebaseerd op [9]), is een *organisatie*

een groep mensen die, met behulp van allerlei middelen, in verschillende onderdelen verschillende activiteiten uitvoeren, om gezamenlijk een gemeenschappelijk doel te realiseren. De onderdelen van een organisatie zijn op verschillende manieren te benoemen. Hier noemen we *ze functies*. In elke functie worden bepaalde activiteiten uitgevoerd die horen bij die functie. Dus in een financiële functie wordt bijvoorbeeld de boekhouding gedaan, in de personele functie wordt bijvoorbeeld de salarisadministratie gevoerd enzovoort. Naast de financiële functie, de personele functie enzovoort, bestaat er ook een marketingfunctie. De concretisering van de marketingfunctie bespreken we in hoofdstuk 4.

### Marketingfunctie

Tot dan noemen we het onderdeel marketing in een organisatie de marketingfunctie. Voor de mensen die werkzaam zijn in deze marketingfunctie, bestaan in de praktijk vele namen, variërend van marketingmanager tot verkoper buitendienst. In dit boek gebruiken we voornamelijk de verzamelnaam *marketeer*. Deze marketeers voeren activiteiten uit die we bestempelen als marketingactiviteiten. Dit houdt in dat wij de marketingfunctie gelijkstellen aan een verzameling activiteiten, die we marketingactiviteiten noemen. Dus de volgende stap naar concretisering van het begrip marketing is gevat in de volgende definitie [5]:

**Marketing is een onderdeel van een organisatie, de marketingfunctie genoemd, waar marketeers marketingactiviteiten uitvoeren die, samen met de activiteiten van de niet-marketeers, moeten leiden tot de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie.**

### Dynamiek

Om de rol van de marketingfunctie en haar activiteiten in een organisatie beter te kunnen duiden, gaan we kort in op de dynamiek waarmee elke organisatie wordt geconfronteerd. Zoals gezegd, elke organisatie heeft, expliciet of impliciet, een gemeenschappelijk doel. Dat gemeenschappelijke doel noemen we hier de *gewenste situatie* [5]. Deze ligt altijd in de toekomst. Vaak zijn die doelen anders dan de *huidige situatie*. Organisaties zijn daarom altijd op weg van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Zelfs als een organisatie deze gewenste situatie heeft bereikt, betekent dat niet automatisch dat een organisatie het rustig aan kan doen en zich kan beperken tot het stabiliseren van die bereikte gewenste situatie. Dit komt vooral door de dynamiek in de interne en vooral de externe omgeving [4, 8]. Ook als een organisatie haar gewenste



situatie heeft bereikt, 'dwingen' veranderingen in de externe en interne omgeving haar tot aanpassen van haar activiteiten. Ongewijzigd beleid voor een langere periode is daarom, op de spreekwoordelijke uitzondering na, nooit een optie.

De marketingfunctie, als één van de onderdelen van de organisatie, moet hier ook een bijdrage aan leveren. Sterker nog, zoals in het vervolg van het boek blijkt, vinden wij dat marketing zelfs een leidende rol moet hebben in zowel het vaststellen van de gewenste situatie als in de manier hoe deze te bereiken. Zoals we in paragraaf 1.4 aantonen, moet dit altijd gebeuren samen met de andere functies van de organisatie. Door de dynamiek in de interne en externe omgeving zijn ook de huidige en gewenste situatie aan verandering onderhevig. Vandaag kan weer heel anders zijn dan gisteren en morgen kan het weer heel anders zijn. Het overbruggen van de afstand tussen deze 'bewegende' huidige en gewenste situatie, door marketing in samenwerking met de overige functies, is weer te geven als in figuur 1.2 (waarbij de pijlen uit de huidige en gewenste situatie de dynamiek in beide omgevingen weergeven).

Figuur 1.2 Van huidig naar gewenst



Bron: gebaseerd op Hummel (2008)

### Voorspelbaarheid en geleidelijkheid

Als de veranderingen goed voorspelbaar zijn en geleidelijk verlopen, dan kunnen organisaties zich hierop goed voorbereiden, zoals het volgende voorbeeld laat zien.

Volgens het artikel 'Verkoop racefietsen gaat hard' is volgens de BOVAG en het marktonderzoeksbureau GFK de groei van de vraag naar racefietsen er nog steeds niet uit. Volgens de BOVAG zorgt de trend van gezond leven voor de spreekwoordelijke wind mee. Ook wordt genoemd dat fietsen 'groen' is en dus milieuvriendelijk. De dynamiek van de externe omgeving zit dus in het toenemende belang van zowel gezond leven als de toenemende vraag naar groene producten. Deze twee externe ontwikkelingen zijn volgens het artikel te relateren aan de stijgende verkoop van racefietsen. Kort door de bocht geformuleerd: toenemende trend gezond le-



De trend 'gezond leven' en de stijgende vraag naar 'groene producten' heeft een positief effect op de verkoop van racefietsen

ven + stijgende vraag naar 'groene producten' = meer behoefte aan racefietsen. Fabrikanten van fietsen en fietsenwinkels kunnen hier tijdig en gericht op anticiperen: de fietsenfabrikant door zijn productiehoeveelheden voor racefietsen te verhogen en de fietsenwinkels door meer racefietsen te bestellen [10].

Als de verandering minder tot niet voorspelbaar is en abrupt verloopt, dan wordt het moeilijker voor een organisatie om daarop tijdig en goed te anticiperen. Omdat er op korte termijn vaak niets aan kan worden gedaan, betekent dat meestal een terugloop in de resultaten. De financiële crisis (of kredietcrisis, in Nederland begonnen in september 2008 [4, 11]), was voor velen een niet-voorspelbare en abrupte verandering in de externe omgeving met vaak een negatief effect op de verkopen. Zo hebben volgens het artikel 'Champagne-producenten zitten ook met een fikse kater' de producenten van champagne wereldwijd in 2009 tussen de 13% en 16% minder flessen verkocht dan het jaar ervoor. Het be-



De verkoop van duurdere merken champagne staat onder druk door de crisis

treft vooral de duurdere merken champagne. Volgens de vicepresident van de brancheorganisatie CIVC (wijnboeren en -huizen) is de reden simpel: de crisis [12].

Soms kan het effect van de dynamiek, al dan niet voorspelbaar en abrupt, zo hevig zijn, dat organisaties of van koers moeten wijzigen of zelfs moeten besluiten op te houden te bestaan, zoals het volgende voorbeeld laat zien.

Door de ontwikkeling van de groei van grote bouwmarkten en het kopen via internet krijgen specialisten het steeds moeilijker. Het artikel 'In de tang tussen bouwmarkt en internet' vertelt over een ijzerhandel, een specialist, die de deuren sluit vanwege deze twee ontwikkelingen. Beide ontwikkelingen zijn goed voorspelbaar en verlopen geleidelijk, maar de effecten daarvan zijn zo hevig dat de specialist, in dit geval de ijzerhandelaar, voor zichzelf geen ruimte meer zag in deze markt [13].

### Anticiperen

De conclusie is dat organisaties voortdurend moeten *anticiperen* op deze dynamiek, zowel in de interne als in de externe omgeving, om zo min mogelijk voor verrassingen komen te staan. Anticiperen zien we hier als het wijzigen van beleid als gevolg van deze dynamiek. Meestal kan anticiperen planmatig plaatsvinden maar soms zal van de planning afgeweken moeten worden (zie subparagraaf

10.2.2). Zelfs dan is niet uitgesloten dat er of onverwachte veranderingen plaatsvinden of dat de voorspelbare en geleidelijke veranderingen zo sterk zijn, dat het lastig is om goed en tijdig te anticiperen.

In het anticiperen bij het overbruggen van de huidige naar de gewenste situatie, spelen de externe en interne omgeving, én hun dynamiek, een belangrijke rol. Zoals in het vervolg van het boek blijkt, is het bereiken van het gemeenschappelijke doel vooral afhankelijk van het zo goed mogelijk laten aansluiten van de mogelijkheden en onmogelijkheden tussen beide (dynamische) omgevingen. Niet anticiperen (ongewijzigd beleid) leidt veelal tot een ongewenste situatie waar de aansluiting tussen beide omgevingen bijna altijd minder wordt en dus het gemeenschappelijke doel steeds verder uit beeld raakt. Dit is ongewenst en moet dus door anticiperen worden voorkomen [8]. In dit anticiperen is een belangrijke rol weggelegd voor de marketingfunctie van een organisatie.

### Huidige versus gewenste situatie

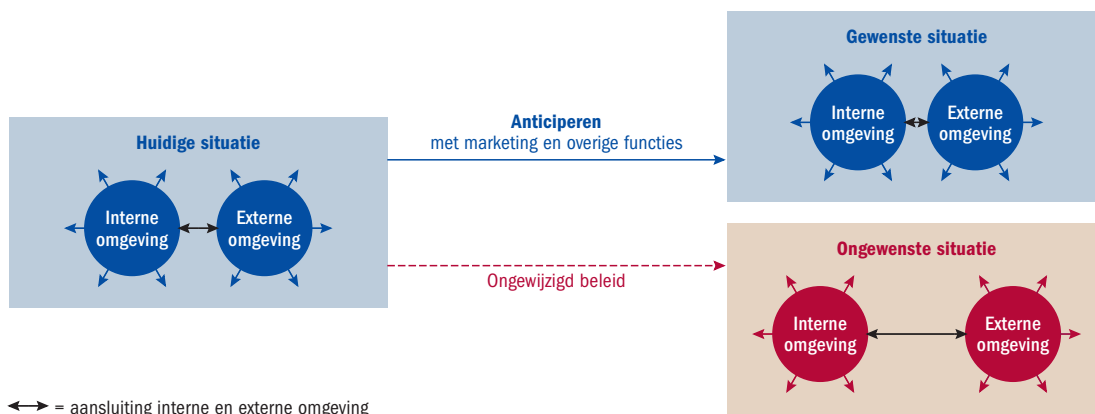
We kunnen nu figuur 1.2 aanpassen in figuur 1.3 waarbij we de huidige en de gewenste situatie koppelen aan de interne en externe omgeving, inclusief hun dynamiek. De huidige situatie zien we als de aansluiting tussen externe en interne omgeving zoals die nu is. De gewenste situatie zien we als de doelen van de organisatie die ze wenst te realiseren door middel van het vinden en behouden van de

anticiperen



Kleine zelfstandigen staan onder druk als gevolg van internet en de groei van grote bouwmarkten

Figuur 1.3 Van huidig naar gewenst, gecombineerd met de dynamiek van de interne en externe omgeving



↔ = aansluiting interne en externe omgeving

Bron: gebaseerd op Hummel (2008), Alsem (2009) en Rustenburg (2007)

meest optimale aansluiting tussen beide omgevingen in de toekomst. Als gevolg van die dynamiek is anticiperen altijd nodig. We vullen figuur 1.2 aan met de situatie die wordt bereikt als een organisatie alleen uitgaat van huidig beleid en dus niet anticipeert op de dynamiek in de interne en vooral externe omgeving. We noemen dit *ongewijzigd beleid* [8] en dat leidt naar een ongewenste situatie. In subparagraaf 5.1.1 koppelen we dit ongewijzigd beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten als onderdeel van de huidige situatie: als een organisatie niets wijzigt komt het daar vanzelf.

Dus de huidige situatie betreft niet alleen het resultaat op dit moment maar juist ook het resultaat in de toekomst als er niet wordt geanticipeerd. Het verschil met de gewenste situatie is het wel (gewenste) en niet (huidige) anticiperen. Als de verwachte resultaten van beide situaties worden berekend, de huidige (ongewenste) situatie en de gewenste situatie, kan het verschil tussen beide worden bepaald. Dan wordt concreet zichtbaar wat de bijdrage is van het anticiperen op de dynamiek in beide omgevingen (zie paragraaf 5.1 voor een verdere uitwerking daarvan). In figuur 1.3 wordt de aansluiting tussen beide omgevingen gevisualiseerd door de afstand daartussen. Hoe groter de afstand tussen beide omgevingen, des te slechter is de aansluiting en des te verder weg is het gemeenschappelijke doel en vice versa.

### 1.1.2 Type organisaties

De huidige en gewenste situatie, gecombineerd met de dynamiek, brengt ons bij de volgende vraag: geldt dit voor elke organisatie? Organisaties zijn er in vele soorten en maten en vaak met verschillende

soorten benamingen (zie ook hoofdstuk 4 en [9]). Het meest relevant voor het concretiseren van de marketingfunctie en de daarbij horende marketingactiviteiten, vinden we de volgende onderverdelingen [6, 14]:

- profitorganisaties versus not-for-profitorganisaties
- organisaties met particuliere klanten (ook wel business-to-consumer, b-to-c genoemd) versus organisaties met andere organisaties als klanten, zakelijke klanten (ook wel business-to-business, b-to-b genoemd)
- nationaal opererende organisaties versus internationaal opererende organisaties
- organisaties die producten leveren versus dienstverlenende organisaties

Het verschil tussen non-profit en not-for-profit is dat *non-profitorganisaties* geen winst mogen maken vanwege hun juridische structuur en rechtsvorm. *Not-for-profitorganisaties* mogen wel winst maken maar streven andere doelen na. Dus non-profit is dan een onderdeel van not-for-profit [14]. In dit boek gaan we uit van not-for-profit als verzamelterm van organisaties die, al dan niet verplicht, winst niet als doelstellingen zien, er niet naar streven en niet maken.

Elke organisatie is een combinatie van meerdere van deze onderverdelingen. Als we de organisaties van Erik, Andrea en Nika uit de openingscasus typeren, dan krijgen we het volgende:

- De divisie verzorging met onder meer het merk ManBodyCare van de multinational waar Erik werkt is een profitorganisatie, gericht op particuliere klanten en een internationaal opererende productieorganisatie.

ongewijzigd beleid

non-profit-organisaties  
not-for-profit-organisaties

- De leverancier van HR-solutions C-are-P waar Andrea werkt, is een profitorganisatie, gericht op zakelijke klanten en een nationaal opererende dienstverlenende organisatie.
- De eenmanszaak MP & PPP van Nika die organisaties adviseert en ondersteunt op het gebied van mvo en de integratie daarvan in hun marketingbeleid, is een not-for-profitorganisatie, gericht op zakelijke klanten en een internationaal dienstverlenende organisatie.

retailers

Een aanvulling voor de organisatie van Erik is dat de retailers, de tussenhandel waar de producten worden verkocht aan particulieren, ook klant zijn. *Retailers* zijn zakelijke klanten (b-to-b). Naast het (deels) hebben van zakelijke klanten, die overigens sterk verschillen, bestaan er dus vooral verschillen tussen de drie organisaties. In subparagraaf 4.1.4 gaan we nader in op deze verschillende type organisaties en wat zij betekenen voor de marketingfunctie en haar activiteiten.

fysieke activiteiten

### Maatwerk

Het uitgangspunt van dit boek is dat elke organisatie baat kan hebben bij het toepassen van marketing. Een organisatie mag hier breed worden ingevuld. Van een provincie tot een ziekenhuis, van een brancheorganisatie tot een zelfstandige zonder personeel (zzp'er), van een persoon tot een wereldwijd opererende multinational. De uitgangspunten en het instrumentarium van marketing is voor elke organisatie vergelijkbaar. Echter, de unieke combinatie van een organisatie en haar externe omgeving, inclusief de dynamiek daarin, leidt altijd tot een *unieke marketinginvulling* per organisatie. Concretisering van marketing is voor een organisatie altijd maatwerk. Marketing voor de huidverzorgingsproducten van Erik uit de openingscasus is bijvoorbeeld totaal anders dan die van de HR-solutions van Andrea en beide zijn op hun beurt niet te vergelijken met hoe Nika marketing ziet en toepast. In het vervolg van het boek streven we ernaar om alle typen organisaties voldoende aan bod te laten komen.

mentale activiteiten

unieke marketing-  
invulling

Samenvattend tot nu toe is marketing een functie in een organisatie waar marketeers marketingactiviteiten uitvoeren die een bijdrage moeten leveren aan de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie. In de volgende paragrafen werken we deze omschrijving stap voor stap verder uit tot de definitie zoals we die in dit boek gaan gebruiken. De eerste omschrijving leidt tot de volgende vraag: wat zijn nu precies marketingactiviteiten?

## 1.2 Marketing als verzameling activiteiten

Net zoals het begrip marketing vele definities kent, geldt dat ook voor het begrip marketingactiviteiten. Ook hier geldt dat een eenduidige, altijd geldende en door iedereen geaccepteerde en gebruikte definitie niet te geven is. Om toch deze vraag zo goed mogelijk te beantwoorden, gaan we in de subparagrafen 1.2.1 tot en met 1.2.4 in op twee deelvragen:

- 1 Wat is het verschil tussen marketingactiviteiten en niet-marketingactiviteiten?
- 2 Zijn verkoopactiviteiten wel of niet een onderdeel van de marketingactiviteiten?

### 1.2.1

#### Vershil tussen marketing- en niet-marketingactiviteiten

Wat zijn activiteiten? Activiteiten zijn altijd gekoppeld aan werkwoorden. We maken hier een onderscheid tussen werkwoorden die meer *fysieke activiteiten* beschrijven (bijvoorbeeld versturen, benaderen, bezoeken, informeren, communiceren, mailen en twitteren), dus het daadwerkelijk 'actief iets doen', en werkwoorden die meer een *mentale activiteit* beschrijven (bijvoorbeeld analyseren, brainstormen, kiezen en evalueren), dus het nadenken en vooral keuzes maken. Soms heeft één activiteit beide elementen in zich, bijvoorbeeld de activiteit 'onderzoeken'. Deze activiteit bevat zowel een fysieke component (bijvoorbeeld het ondervragen van respondenten) als een mentale component (bijvoorbeeld het interpreteren van de antwoorden). Meestal is het zo dat mentale activiteiten zowel voorafgaan aan als volgen op fysieke activiteiten. Zo gaan onderzoeken, analyseren en keuzes maken (mentaal) vooraf aan het uitvoeren (fysiek). Na de uitvoering (fysiek) is evalueren van de uitvoering en de planning (mentaal) te doen gebruikelijk. Dit is weer te geven als in figuur 1.4.

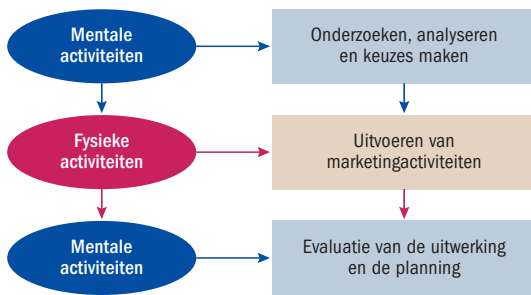
#### Marketing- en niet-marketingactiviteiten

We beantwoorden de vraag over wat wel en geen marketingactiviteiten zijn met behulp van een aantal voorbeelden (waarbij we steeds het werkwoord cursief weergeven). Sommige voorbeelden lijken zonder veel discussie toe te wijzen aan de marketingfunctie. Denk bijvoorbeeld aan:

- *analyseren* van de markt
- *bedenken* van het centrale thema voor de nieuwe reclamecampagne
- *sturen* van een elektronische nieuwsbrief naar klanten



Figuur 1.4 Mentale en fysieke activiteiten en hun onderlinge verbanden



Bron: mede gebaseerd op Imai (1992)

- besluiten om een bepaalde doelgroep met een ander bedieningsconcept te gaan benaderen

Maar vallen de volgende activiteiten ook onder marketing?

- afleveren van een order bij een klant (hoort dit bij logistiek of bij marketing?)
- kiezen om een product aan te passen (hoort dit bij productie of bij marketing?)
- beslissen om de verkoopprijs te verlagen (hoort dit bij financiën of bij marketing?)
- aanpassen van de inhoud (content) op de website (hoort dit bij ICT of bij marketing?)

Deze activiteiten lijken op zijn minst twijfelgevalen. In elk voorbeeld zitten aspecten die aan marketing zijn te koppelen maar ze zijn ook niet los te zien van de andere genoemde functies van de organisatie.

De volgende activiteiten lijken zeker geen activiteiten die toe te wijzen zijn aan de marketingfunctie:

- sturen van een factuur: dit hoort bij financiën
- bestellen van grondstoffen: dit hoort bij inkoop
- maken van de roosters voor de medewerkers met klantcontacten: dit hoort bij personeel (of planning)
- produceren van een serie eindproducten: dit hoort bij productie

Maar ook hier kan schijn bedriegen. Omdat een factuur naar een klant toegaat, is het dan ondenkbaar dat het sturen daarvan toch als een marketingactiviteit wordt gezien? Zijn klanten niet de verantwoordelijkheid van de marketingfunctie? Toch is het in de regel niet de marketeer die een factuur verstuurt naar een klant. Het maken van de roosters van de medewerkers met klantcontacten heeft ook een relatie met de marketingfunctie. Maar ook hier geldt dat het niet gebruikelijk is dat een marketeer deze roosters maakt.

Kortom, de genoemde voorbeelden geven wel enig inzicht in het onderscheid maar nog geen heldere en eenduidige scheidslijn. Anders gezegd: er is een duidelijker scheidslijn nodig die marketingactiviteiten onderscheidt van niet-marketingactiviteiten. Daarom gaan we hier uit van de volgende aanscherping:

**Marketingactiviteiten zijn die activiteiten die nodig zijn om op korte en lange termijn concrete opbrengsten te genereren.**

marketingactiviteiten

In de volgende subparagraaf werken we dit verder uit.

### 1.2.2 Marketingactiviteiten

Voor de meeste organisaties komen concrete opbrengsten voort uit de verkoop van producten en diensten. Uiteraard zijn er ook andere mogelijkheden om opbrengsten te genereren (denk aan donaties, subsidies enzovoort), maar die beschouwen we hier meer als uitzondering dan regel. In dit boek is daarom het uitgangspunt dat *opbrengsten* voortvloeien uit de verkopen van producten en diensten. Het versturen van een factuur zien we hier nadrukkelijk niet als genereren van opbrengsten maar als een uitvloeisel van een verkoop. Een factuur versturen heeft namelijk alleen maar zin als er iets is verkocht, een order is geplaatst of een bestelling is gedaan, dus als een verkoop al is gerealiseerd en feitelijk al opbrengsten zijn gegenereerd. Verkopen uitgedrukt in eenheden heet *afzet*. Verkopen uitgedrukt in bedragen (opbrengsten) heet *omzet*. Activiteiten die op korte en lange termijn direct de verkopen ondersteunen, stimuleren en realiseren zien we als marketingactiviteit. De drie werkwoorden sluiten elkaar overigens niet helemaal uit.

opbrengsten

afzet  
omzet

#### Ondersteunen, stimuleren en realiseren

De werkwoorden ondersteunen, stimuleren en realiseren verklaren we nader:

- *Ondersteunen* betreft activiteiten die geen stimulerend effect hebben op de verkopen maar indien niet aanwezig wel een negatief effect daarop hebben. Het zijn dus de minimaal noodzakelijke activiteiten om verkopen te realiseren, dus de minimale basis. Een voorbeeld is de bereikbaarheid van een organisatie via een website of telefonistes. Het ontbreken van ondersteunen zorgt voor een negatieve score op de mogelijkheid van verkopen.
- *Stimuleren* betreft activiteiten, bovenop de basis, die wel een positief effect hebben op de verkopen, zowel op korte als op lange termijn. Een voorbeeld voor de korte termijn is het uitvoeren

ondersteunen

stimuleren

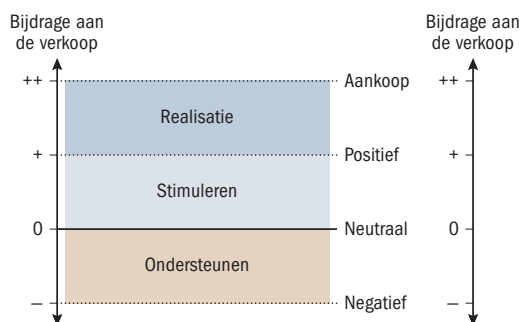
van een reclamecampagne voor de introductie van een nieuw product. Het is aannemelijk dat een dergelijke campagne, waar klanten op de hoogte worden gesteld van het nieuwe product, de verkopen op korte termijn stimuleert. Een voorbeeld voor de lange termijn is een themareclamecampagne. Het is aannemelijk dat zo'n campagne, waarin het merk en de bekendheid daarvan centraal staan, de verkopen op lange termijn stimuleert. Deze activiteiten hebben een positief effect op de mogelijkheid om te verkopen.

realiseren

- *Realiseren* betreft activiteiten die direct leiden tot een verkoop. Een voorbeeld is een concrete marketingactie met een tijdelijke prijsverlaging om de verkoop van een nieuw product te realiseren of het bezoeken van een zakelijke klant met als doel om een order af te sluiten. Als het doel wordt gerealiseerd, zijn daarmee daadwerkelijk verkopen gerealiseerd. Ze leiden tot een aankoop door de klant.

Omdat we de ondersteunende en stimulerende activiteiten als meer structureel van aard beschouwen, koppelen we deze activiteiten vooral aan de tactische keuzes met behulp van de vier P's in de hoofdstukken 6 tot en met 9. De verkooprealiserende activiteiten zien we meer als eenmalige acties en daarom koppelen we deze aan de operationele marketingactiviteiten van hoofdstuk 10 (zie ook hierna, subparagraaf 1.2.3). Zoals zal blijken is dit meer een structurerings- en ordeningskwestie voor de verdeling van de stof over verschillende hoofdstukken dan een principiële of praktische kwestie. In de praktijk lopen deze verschillende niveaus en typen activiteiten vaak door elkaar heen. In een boek is het echter noodzakelijk om enige structuur aan te brengen, vandaar deze indeling. Zelfs dan zal nog blijken dat in deze structuur altijd uitzonderingen mogelijk zijn. We kunnen deze drie activiteiten en hun bijdrage aan een verkoop (= aankoop door een klant) weergeven als in figuur 1.5.

**Figuur 1.5** Marketingactiviteiten ondersteunen, stimuleren en realiseren



fulfilment

Zoals gezegd, in de praktijk liggen de genoemde voorbeelden vaak een stuk genuanceerder. Zo kan een klantbezoek zowel als doel hebben het realiseren van verkopen als 'slechts' het stimuleren van de verkopen. Bijvoorbeeld als het doel van een bezoek is een klant te informeren over een nieuw product. Een website kan zowel een ondersteuning zijn als, afhankelijk van de invulling daarvan, een stimulant. Een website kan zelfs leiden tot realiseren van verkoop. Een website kan dus twee of zelfs alle drie de mogelijkheden bezitten. Deze nuance komt voort uit de vele mogelijkheden (het instrumentarium) die marketeers tot hun beschikking hebben in combinatie met het eerdergenoemde maatwerk per organisatie.

### Activiteiten koppelen aan doelen

Elke organisatie vult een marketingactiviteit op haar eigen unieke manier in. Soms verkoopondersteunend, soms -stimulerend en soms -realiserend. Een hulpmiddel om dit onderscheid boven tafel te krijgen is de vraag te stellen: wat is het doel van deze specifieke marketingactiviteit? Voor genoemde voorbeelden:

- Wat is het doel van het klantbezoek? Is het bezoek relationeel, gewoon omdat de klant dat minimaal verwacht (ondersteunend), is het om de klant te informeren, bijvoorbeeld over een nieuw product (stimulerend), is het bedoeld om een order af te sluiten (realiserend) of streeft het gesprek twee of zelfs drie van de genoemde doelen na?
- Wat is het doel van de website? Is dit alleen informeren over openingstijden, adresgegevens, enzovoort van de winkels (ondersteunend), is het om de artikelen en aanbiedingen in de winkels te communiceren (stimulerend) of kunnen klanten op de website zelf ook bestellingen plaatsen (realiserend)? Ook hier kan de mogelijkheid bestaan dat de website twee of zelfs drie doelen gelijktijdig wil realiseren.

### 1.2.3 Niet-marketingactiviteiten

Alle activiteiten die plaatsvinden na de realisatie van de verkoop (of het sluiten van een transactie of het afsluiten van een order) zijn dan niet-marketingactiviteiten (ook wel *fulfilment* genoemd) [15]. Kort gezegd zijn dat activiteiten die ervoor zorgen dat de klant zijn aankoop (bestelling, order) na aanschaf ontvangt, betaalt, zorgeloos kan ver- of gebruiken en, indien van toepassing, af kan voeren na gebruik [3, 7, 8] (het verschil tussen gebruik en verbruik leggen we uit in hoofdstuk 6, tot dan noemen we het 'gebruik'). Het realiseren van een verkoop

(marketing) is in essentie het doen van een ‘belofte’ die door het fulfilmentdeel moet worden waargemaakt. Als een klant bijvoorbeeld via een website een aantal artikelen bestelt, dan is de belofte dat hij de bestelde artikelen ontvangt via het aangegeven kanaal (bijvoorbeeld de post), op de aangegeven dag (bijvoorbeeld binnen 24 uur na het moment van bestellen), voor het afgesproken bedrag (bijvoorbeeld € 29,95 plus € 2,95 verzendkosten = € 32,90) en te betalen via de aangegeven betaalmethode (bijvoorbeeld een acceptgiro die bij de bestelling meegeleverd wordt).

Het is dan aan de andere functies, het zogenoemde fulfilmentdeel, om al deze ‘beloftes’ richting de klant waar te maken. Dit *fulfilmentdeel* bestaat uit activiteiten van de andere functies zoals productie, inkoop, personeel en expeditie. Het betalen ligt bij de functie financiën. Het zorgeloos gebruiken en eventueel afvoeren (‘afdanken’ [8]) ligt bij de functie service of technische dienst (of welke naam daar ook voor wordt gebruikt). Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan het oplossen van problemen die onder de garantie vallen en het kunnen inleveren van het oude product, bijvoorbeeld een koffiezetapparaat, bij de aanschaf van een nieuw product.

### Marketing door niet-marketeers

Ook deze scheidslijn tussen marketing- en niet-marketingactiviteiten geeft niet altijd uitsluitel. Stel dat een servicemedewerker (of medewerker technische dienst) bij de klant thuis een probleem met de pas aangeschafte aankoop oplost. Ondanks dat hij wel direct klantcontact heeft, wordt dit in de regel niet als marketing gezien. Als echter deze medewerker zijn ogen en oren tijdens dat bezoek goed openhoudt, ontdekt hij wellicht mogelijkheden om stimulerende activiteiten te ontplooiën, die we wel als marketing bestempelen. Bijvoorbeeld door, op basis van wat hij waarneemt bij de klant, hem advies te geven. Stel, de aanschaf betreft een stereo-installatie en het valt de servicemedewerker op dat de boxen, die niet nieuw aangeschaft zijn, eigenlijk niet matchen met de kwaliteit van de nieuwe installatie. Vanuit zijn expertise en ervaring kan hij de klant daarop attenderen en wellicht een advies geven. Dat noemen we wel degelijk marketing, het betreft namelijk de activiteit ‘stimuleren van verkopen’.

Dus ook al worden marketingactiviteiten soms uitgevoerd door niet-marketeers of niet-verkopers zoals servicemedewerkers, de voorbeelden ondermijnen niet het uitgangspunt dat marketingactiviteiten te vertalen zijn in het direct ondersteunen, stimule-



Ook servicemedewerkers zijn soms met marketing bezig

ren en realiseren van verkopen op korte en lange termijn. Het fulfilmentdeel valt dan wel niet onder direct ondersteunen, stimuleren en realiseren van verkopen op korte en lange termijn, indirect hebben zij wel degelijk effect op de marketingfunctie. Het verkeerde product ontvangen, een verkeerd bedrag in rekening gebracht krijgen, het te laat een order bezorgd krijgen, dit zijn voorbeelden die we niet als marketingactiviteit zien maar die de activiteiten en, vooral, de resultaten in de marketingfunctie wel degelijk beïnvloeden.

Het niet goed uitvoeren van fulfilmentactiviteiten, leidt namelijk tot ontevreden klanten omdat de ‘beloftes’ niet worden nagekomen. Hierdoor is het aannemelijk dat de marketingfunctie een extra inspanning moet doen om bij die klant ook in de toekomst verkopen te realiseren. Om nu de niet-marketingactiviteiten toe te wijzen aan de marketingfunctie en te bestempelen als marketingactiviteiten gaat te ver [16]. Logisch doorredenerend zou de marketingfunctie, vanwege deze indirecte beïnvloeding, echter wel invloed moeten hebben op de activiteiten van de andere functies. Of dit in de praktijk ook altijd zo is, bespreken we in subparagraaf 1.5.3.

### PDCA-cyclus

Als we teruggaan naar de marketingactiviteiten, dan vullen we deze, gebaseerd op de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) of *Deming-cirkel* (zie figuur 1.8) [17–19], aan met de volgende activiteiten die eraan voorafgaan en erop volgen:

- *Voorafgaand* aan de uitvoering van marketingactiviteiten is het maken van keuzes, met behulp van informatie afkomstig van verschillende analyses (het veelgebruikte begrip *marketingbeleid* stellen we vanaf nu gelijk aan het maken van marketingkeuzes). Keuzes zijn altijd nodig om-

fulfilmentdeel

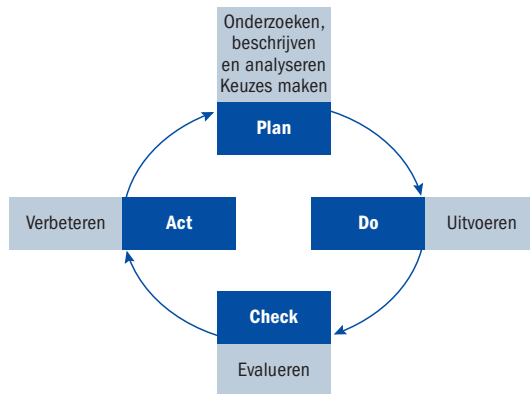
PDCA-cyclus  
Deming-cirkel

marketingbeleid

dat middelen (geld, mensen) per definitie beperkt zijn waardoor nooit alle mogelijke activiteiten kunnen worden uitgevoerd. Kies dan die marketingactiviteiten waarvan vooraf de meeste bijdrage aan de realisatie van het organisatiedoel wordt verwacht

- *Volgend* op de uitvoering van de marketingactiviteiten vindt de evaluatie plaats van zowel de keuzes, de uitvoering als de resultaten. Kom op basis daarvan tot verbeterpunten voor een volgende keer.

Figuur 1.6 De PDCA-cyclus



Bron: Imai (1992)

Met figuur 1.6 is figuurlijk gesproken de cirkel rond en hebben we daarmee alle mogelijke marketingactiviteiten in kaart gebracht. Juist het vooraf goed nadenken en keuzes maken en het achteraf leren van de uitvoering zijn, zoals in paragraaf 1.5 en hoofdstuk 10 zal blijken, essentiële activiteiten voor de marketingfunctie. De te maken keuzes, voorafgaand aan de uitvoering, splitsen we hier als volgt op [3-6]:

strategische keuzes

- 1 Keuzes die bedoeld zijn voor de lange termijn (langer dan één jaar): dit noemen we *strategische keuzes* en deze keuzes hebben betrekking op de *koers* van de organisatie.

tactische keuzes

- 2 Keuzes die bedoeld zijn voor de middellange termijn (één jaar): dit noemen we *tactische keuzes* en deze keuzes hebben betrekking op de vier P's (product, prijs, promotie en plaats).

operationele keuzes

- 3 Keuzes die bedoeld zijn voor de korte termijn (korter dan één jaar): dit noemen we *operationele keuzes* en deze keuzes hebben betrekking op de daaruit voortvloeiende operationele marketingactiviteiten.

Om het begrip marketing zo concreet mogelijk te maken, focussen we in dit hoofdstuk vooral op de *uitvoering* van de gekozen (concrete) marketingactiviteiten. Het spreekt voor zich dat de uitvoering

van deze activiteiten niet los is te zien van de keuzes over de koers, de vier P's en de daaruit voortvloeiende activiteiten. De koers geeft vooral richting aan de keuzes van de vier P's en daarmee de operationele marketingactiviteiten. De marketingactiviteiten die ondersteunend en stimulerend zijn, zijn vaak meer structureel van aard en daarom koppelen we deze vooral aan de vier P's op het tactische niveau (ook al kunnen deze activiteiten ook wel operationeel van aard zijn, zie hoofdstuk 10). De marketingactiviteiten die verkooprealiserend zijn, zijn vaak eenmalig (één specifieke marketingactie) en zij vormen daarom activiteiten op het operationele niveau. De uitvoering van een concrete marketingactiviteit moet uiteraard de koers ondersteunen en consistent (niet in tegenspraak) zijn met de keuzes over de vier P's [5].

Samenvattend hebben we marketing nu gesitueerd in de marketingfunctie. In deze functie voeren marketeers marketingactiviteiten uit. Deze activiteiten zijn het direct ondersteunen, stimuleren en realiseren van concrete verkoopresultaten, op korte en lange termijn. Daarbij is samenwerking met andere functies noodzakelijk. De uitvoering van deze activiteiten wordt voorafgegaan door voorbereidende activiteiten als onderzoek, analyses en het maken van keuzes en gevolgd door activiteiten als evalueren en het genereren van verbeterpunten. Uiteindelijk moeten al deze activiteiten ondersteunend zijn aan de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie.

#### 1.2.4 Marketing- en verkoopactiviteiten

In de verschillende voorbeelden tot nu toe is geen expliciet onderscheid gemaakt tussen *marketing* en *verkoop*. Dat beide organisatieonderdelen (functies en activiteiten) van elkaar verschillen, lijkt geen punt van discussie. Wel een punt van discussie is, waar precies de scheidslijn ligt tussen marketing en verkoop. Deze scheidslijn lijkt, net als tussen marketing en niet-marketingactiviteiten, niet altijd eenduidig aan te geven. Waar eindigt marketing en waar begint verkoop [20]? We stellen hier de vraag of verkoop als onderdeel moet worden gezien van marketing of juist niet. In het eerste geval is er sprake van zowel een marketingfunctie als een verkoopfunctie. In het laatste geval is er sprake van een geïntegreerde marketing- en verkoopfunctie. Zowel in de theorie [15, 20-22] als in de praktijk zijn verschillende voorkeuren zichtbaar. Argumenten voor het scheiden zijn vooral te vinden in de *verschillen* tussen beide functies. Argumenten voor het samenvoegen zijn vooral te vinden in de *overeenkomsten* van beide functies.





De klant, de overeenkomst tussen marketing en verkoop

### Verschillen en overeenkomsten

Een belangrijk verschil tussen de functies verkoop en marketing is hun focus in de *tijd*. Bij verkoop ligt de focus meer op de korte termijn, het realiseren van de volgende verkoop. Bij marketing ligt de focus meer op de lange termijn, het ondersteunen en stimuleren, en meer het antwoord op de vraag: hoe zorgen we ervoor dat de organisatie over een aantal jaren ook nog verkopen realiseert? Voor te stellen is dat dit ook een andere cultuur tot gevolg heeft: de kortetermijnresultaatgerichtheid van de verkoper (concreet, actiegericht) tegenover het bouwen voor de lange termijn van de marketeer (visionair, koersgericht). Een belangrijke overeenkomst van beide functies is de *klant*. Beide functies zijn bezig met dezelfde klant. De verkoper om op korte termijn daar verkopen mee te realiseren. De marketeer om ervoor te zorgen dat de klant ook op lange termijn klant blijft [5].

### Geïntegreerde marketing- en verkoopfunctie

We kiezen hier voor het samenvoegen van beide onderdelen tot één functie. Het belangrijkste argument hiervoor is dat marketing en verkoop elkaar sterker maken als ze nauw samenwerken [6, 22]. Aan de ene kant maakt marketing verkoop sterker door haar te ondersteunen. Marketing zorgt er bijvoorbeeld voor dat de organisatie en haar merken, voorafgaand aan de verkoop, al een bepaalde bekendheid hebben. Ook analyseert marketing vooraf welke klanten met welk aanbod via welke kanalen op welk moment het meest kansrijk kunnen worden benaderd. Hiermee ontlast de marketingfunctie de verkoopfunctie en zorgt ervoor dat verkoop zich volledig kan richten op haar primaire taak: het

realiseren van verkopen (*transacties*). Daarnaast is het aannemelijk dat dankzij dit ‘voorwerk’ van marketing de kans op een transactie stijgt.

Aan de andere kant maakt de verkoopfunctie de marketingfunctie sterker door de toegevoegde waarde van marketing zichtbaar te maken. Een gerealiseerde transactie is namelijk de laatste stap die nodig is om alle voorafgaande marketinginspanningen zichtbaar te ‘verzilveren’ in concrete resultaten. Zonder die laatste stap van de verkoopfunctie leiden alle activiteiten van de marketingfunctie niet tot zichtbare en concrete resultaten. Dus een nauwe samenwerking tussen beide functies versterkt juist beide functies en daardoor ondersteunt ze de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie ook beter. Hoe beter het marketingdeel functioneert des te makkelijker wordt het verkoopdeel [6]. Als we vanaf hier het hebben over marketing, dan bedoelen we daar zowel marketing- als verkoopactiviteiten mee.

### Taakverdeling

Binnen de geïntegreerde marketing- en verkoopfunctie is een taakverdeling tussen beide niet alleen wenselijk maar vaak ook noodzakelijk. Wij zien de taakverdeling tussen marketing en verkoop in grote lijnen als volgt [22]:

- *Marketing* heeft haar focus meer op de lange termijn (maar mag ook de korte termijn niet vergeten), is meer bezig met de hele markt en de ontwikkelingen daarin, overlegt ook met de collega’s van de andere functies, vooral over de koers van de organisatie en richt zich vooral op de activiteiten ondersteunen en stimuleren van de verkopen, zowel op korte als op lange termijn.

transacties

klant

marketing

verkoop

- *Verkoop* heeft haar focus meer op de korte termijn, is meer bezig met bestaande en nieuwe klanten, overlegt ook met de collega's van de andere functies, vooral over het fulfilment van de nog af te sluiten én al afgesloten orders en richt zich vooral op de activiteit realiseren van de verkopen.

Deze verdeling tussen het marketingdeel, het verkoopdeel (samen de marketingfunctie) en de overige functies, is weer te geven als in figuur 1.7, waarbij de activiteiten van de verschillende functies in de tijd gezien, van rechts naar links lopen (zichtbaar aan 1, 2 en 3, eerst ondersteunen en stimuleren, dan realiseren en dan fulfilment).

Ter nuancering: de scheidslijn tussen het marketingdeel, het verkoopdeel en de overige functies moet niet al te zwart-wit worden gezien. Verkoop stimuleert ook wel eens, marketing realiseert ook wel eens en zelfs medewerkers van de andere functies voeren wel eens marketingactiviteiten uit, zowel voor het verkoopdeel als voor het marketingdeel. Dus enige overlap tussen functies lijkt onvermijdbaar [7, 16]. Vooral het honderd procent uit elkaar trekken van het verkoopdeel en het marketingdeel lijkt in de praktijk lang niet altijd mogelijk [22]. In figuur 1.7 zijn deze nuances met een stipelijntje weergegeven.

**Respons van klanten**

Marketing, samen met verkoop, is in de kern het uitvoeren van concrete activiteiten die uiteindelijk moeten leiden tot verkoopresultaten. Om te komen tot verkoopresultaten moeten *klanten* aankopen doen. Dus marketingactiviteiten zijn gericht op klanten, zowel bestaande als nieuwe, met de intentie hen te bewegen tot het doen van aankopen (gewenste respons). Een voorbeeld is de wekelijkse folder in de brievenbussen (zonder sticker waarmee



Het versturen van een folder: een marketingactiviteit met als doel het genereren van respons

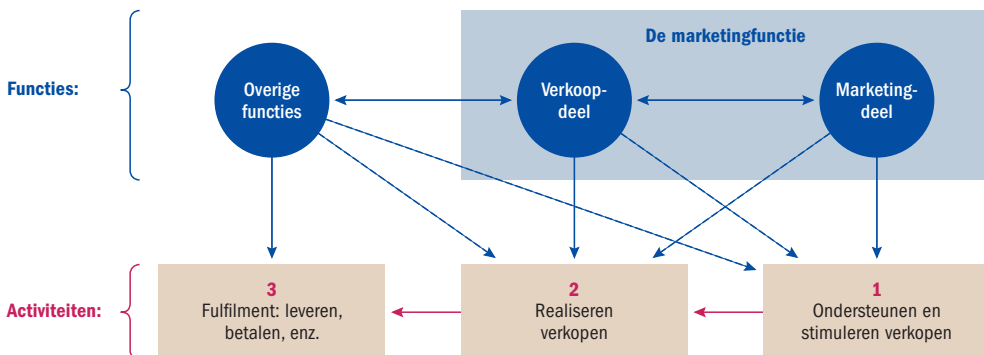
niemand aangeeft geen prijs te stellen op ongeadresseerd drukwerk) van een lokale supermarkt, huis aan huis verspreid in een bepaald postcodegebied, met de wekelijkse aanbiedingen. Het achterliggende idee is dat het aanbod voor sommige klanten zo interessant is, dat zij naar de winkel gaan om het product aan te schaffen. De organisatie geeft de klant dan de gekochte goederen en/of diensten en de klanten geven daarvoor een bepaald bedrag terug.

Een marketingactiviteit levert niet altijd de gewenste *respons* van een klant op. In bijna alle gevallen zijn er namelijk concurrenten die hetzelfde na-

klanten

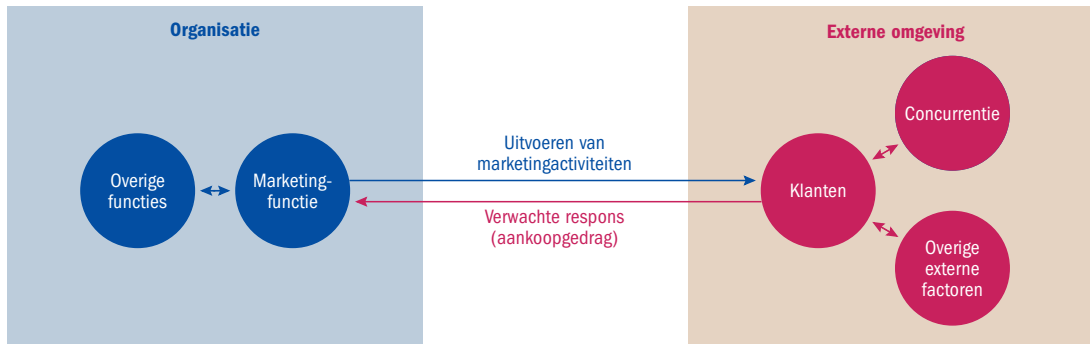
respons

Figuur 1.7 Marketing, verkoop en de overige functies in een organisatie



Bron: gebaseerd op Leeflang (1994)

Figuur 1.8 Marketingactiviteiten, gericht op klanten



Bron: gebaseerd op Hummel (2007, 2008)

streven: het bewerkstelligen van een aankoop bij dezelfde klant. Naast activiteiten van concurrenten zijn er ook andere externe factoren die mede bepalen of een klant zaken kan en wil doen. Denk aan de economische situatie, het besteedbaar inkomen en het consumentvertrouwen. De uitdaging voor de marketingfunctie is die marketingactiviteiten uit te voeren die het beste bijdragen aan de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie. Dit is weer te geven als in figuur 1.8.

Als deze bijdrage aan het gemeenschappelijke doel wordt gerealiseerd, is er sprake van toegevoegde waarde van de marketingfunctie. In paragraaf 1.3 gaan we in op de vraag hoe deze toegevoegde waarde van de marketingfunctie in een organisatie te concretiseren.

## 1.3 Leveren van toegevoegde waarde

De marketingfunctie moet, net als elke andere functie, toegevoegde waarde leveren. Dit is hier te vertalen in het bijdragen aan de realisatie van het *gemeenschappelijke doel* van de organisatie. Het gemeenschappelijke doel, de gewenste situatie, is te vertalen in één of meerdere doelstellingen. Veel organisaties hebben winst (of een hiervan afgeleide grootheid, zoals rendement op het geïnvesteerde vermogen) als doelstelling. Hierop bestaan wel uitzonderingen. We noemen twee voorbeelden: Not-for-profitorganisaties, organisaties zonder winstoogmerk, streven andere zaken na [14]. Een voorbeeld is een ziekenhuis die doelstellingen kan hebben als het terugdringen van wachtlijsten, een hogere bezetting van zijn bedden en een bepaald aantal uitgevoerde operaties.

Naast winst kiezen steeds meer organisaties ook voor maatschappelijk verantwoorde gerelateerde doelstellingen. Een voorbeeld is een organisatie die als doelstelling heeft om het aandeel duurzame energie in het totale energieverbruik van de eigen organisatie te verhogen [23].

De organisaties waar Erik en Andrea uit de openingscasus werken, zijn organisaties die te duiden zijn als typische profitorganisaties waar het maken van winst, of een afgeleide daarvan, zeker een doelstelling is. Nika's eigen organisatie streeft niet naar winst (not-for-profit) en zij helpt organisaties juist om ook andere doelstellingen dan winst, namelijk maatschappelijk verantwoorde doelstellingen, te realiseren.

Eerst zien we in subparagraaf 1.3.1 wat de bijdrage van marketing is in de winst, vaak de hoogste organisatiedoelstelling. Vervolgens komen we in subparagraaf 1.3.2 tot de formulering van twee marketingdoelstellingen.

### 1.3.1 Bijdrage van marketing in de winst

Om het zo concreet mogelijk te houden en veel organisaties winst(gerelateerde) doelstellingen kennen, gaan we hier eerst uit van alleen winst als hoogste organisatiedoelstelling. Als we het vanaf hier hebben over het realiseren van winst, dan mag ook gelezen worden: realisatie van de organisatiedoelstellingen die verder gaan dan alleen winst (zie ook subparagraaf 5.1.3 voor een verdere uitwerking hiervan). *Winst* is het positieve verschil tussen twee grootheden, opbrengsten en kosten. Ook voor organisaties zonder winstoogmerk geldt overigens dat ze de opbrengsten en de kosten zo veel mogelijk met elkaar in balans moeten brengen. Deze organisaties kunnen niet ongelimiteerd kosten maken zonder dat daar voldoende opbrengsten tegenoverstaan. Een belangrijke reden dat winst vaak de be-

gemeenschappelijk doel

winst

langrijkste organisatiedoelstelling is, komt omdat winst de continuïteit van de organisatie ondersteunt. Als winst niet wordt uitgekeerd aan de verschaffers van het eigen vermogen (de eigenaren), verhoogt ze de reserves, een onderdeel van het eigen vermogen. Daarmee creëert winst het spreekwoordelijke financiële ‘vet op de botten’ waardoor organisaties makkelijker mogelijke tegenvallers kunnen opvangen [24, 25].



#### marketingkosten

Nu is de bijdrage van de marketingfunctie hierin wel een bijzondere. Vanuit de beschrijving zoals wij die tot nu hebben gegeven is marketing namelijk de enige functie die opbrengsten genereert. Voor de helderheid: zij kan dit alleen dankzij de ondersteuning van alle andere functies. Zonder deze ondersteuning vallen er voor de marketingfunctie geen opbrengsten te genereren. Dit doet niets af aan het uitgangspunt dat de marketingfunctie in haar eentje meer opbrengsten moet voortbrengen dan alle kosten van de hele organisatie. Om die opbrengsten te kunnen genereren, maakt de marketingfunctie uiteraard ook kosten. Deze *marketingkosten* vormen een deel van de totale kosten van de hele organisatie. Dit betekent dat we de bijdrage van de marketingfunctie aan het gemeenschappelijke doel van de organisatie zien als:

- het genereren van voldoende opbrengsten in de vorm van verkopen (= omzet)
- het beheersen van de kosten van de marketingfunctie

Van essentieel belang is het woord ‘voldoende’. Voldoende betekent dat de opbrengsten minimaal gelijk maar liefst hoger moeten zijn dan alle kosten. De hoogte van de opbrengsten hangt af van de volgende vier factoren [5, 26]:

- 1 het aantal klanten, zowel potentiële als bestaande klanten
- 2 hoeveel ze per keer kopen, zowel in aantallen als in bedragen
- 3 hoe vaak ze iets kopen
- 4 hoelang ze klant blijven

#### Externe ruimte

De vier hiervoor genoemde factoren bepalen wat we hier noemen de ‘ruimte’ in de externe omgeving van een organisatie om winstgevend te opereren (of externe ruimte). Ruimte staat gelijk aan de omzet die door een organisatie gegenereerd kan worden in een markt. Naast klanten is ruimte ook gekoppeld aan de concurrentie die zich richt op dezelfde groep klanten. Hun invloed op de ruimte loopt via de klanten en hun aankoopgedrag. Deze invloed is positief als de concurrentie minder presteert dan de

eigen organisatie. Door het slechter presteren van de concurrent is een deel van hun klanten bereid over te stappen naar de eigen organisatie. De ruimte wordt dan groter omdat dat deel van de klanten van de concurrentie in de ruimte van de eigen organisatie komt. De invloed is negatief als de concurrentie beter presteert dan de eigen organisatie. Door het beter presteren van de concurrent is een deel van de eigen klanten bereid over te stappen naar de concurrentie. De eigen ruimte wordt dan kleiner omdat dat deel van de klanten in de ruimte van de concurrent komt.

*Ruimte* is dus een spreekwoordelijk ‘plekje’ op de markt, een groep klanten met een bepaald aankoopgedrag, met omzetmogelijkheden waar een organisatie, op korte en lange termijn, winstgevend aankoopgedrag kan realiseren. Klanten in deze ruimte zijn bereid om aankopen te doen bij de organisatie in kwestie. Het marketingdeel is vooral bezig met het creëren en behouden van de ruimte (via ondersteunende en stimulerende activiteiten) terwijl het verkoopdeel vooral bezig is met het omzetten van de mogelijkheden van de ruimte in daadwerkelijke realisatie daarvan. Elke organisatie heeft haar eigen ‘plekje’ op de markt en dus ook haar eigen ruimte.

Naast de feitelijke ruimte, de huidige groep klanten op een bepaald moment, bestaan er uiteraard ook meerdere mogelijke ruimtes waarvoor een organisatie in de nabije toekomst kan opteren. Dus elke organisatie heeft enerzijds op een bepaald moment haar eigen werkelijke externe ruimte en anderzijds kan zij in haar keuzes en activiteiten gericht op de toekomst, ook streven naar het bedienen van één of meer andere (nieuwe) ruimtes. Dit kan bijvoorbeeld door nieuwe groepen klanten te bedienen. Daarover meer in hoofdstuk 5. We gaan nu nader in op het bepalen van de waarde van een externe ruimte.

Aan de hand van de vier eerdergenoemde factoren, zijn namelijk ook berekeningen te maken over de

#### ruimte



omvang van de potentiële omzet van deze externe ruimte. Stel:

- het aantal klanten = 2.000
- hoeveel ze per keer kopen (aantal en bedrag) = 2 producten per keer en €12 per aankoop
- hoe vaak ze iets kopen = 3 keer per jaar
- hoelang ze klant blijven = 5 jaar

De ruimte (potentiële omzet) van deze organisatie is dan  $2.000 \text{ klanten} \times 2 \text{ aankopen per keer} \times €12 \text{ per aankoop} \times 5 \text{ aankopen per jaar} = €240.000$  per jaar. Als klanten gemiddeld 5 jaar klant blijven en de aanname is dat er bij de 2.000 klanten een recht-evenredige verdeling is van het aantal jaren klant, dan zal, als er niets gebeurt, per jaar  $1/5$  deel (20%) van de klanten afhaken. De ruimte zal het jaar daarna dan  $€240.000 - €48.000 = €192.000$  bedragen.

Uit het voorbeeld blijkt dat er om de ruimte minimaal gelijk te houden, normalerwijs al marketingactiviteiten nodig zijn: of om het aantal, het bedrag en/of de frequentie van aankopen te verhogen, of om bestaande klanten langer als klant te houden of om nieuwe klanten aan te trekken. Dan hebben we het nog niet gehad over het effectueren van deze potentiële omzet in gerealiseerde omzet waarvoor vaak ook (verkooprealiserende) marketingactiviteiten nodig zijn.

#### Meerdere ruimtes tegelijk

Een klant kan overigens gelijktijdig deel uitmaken van zowel de eigen ruimte als die van één of meerdere concurrenten. Stel, een klant doet zijn wekelijkse boodschappen altijd verspreid over drie supermarkten, bijvoorbeeld Albert Heijn, Aldi en Jumbo. Dit doet hij in de verhouding 60 : 10 : 30. Als bijvoorbeeld Jumbo haar eigen ruimte wil vergroten, hoeft ze op zich geen nieuwe klanten aan te trekken. Jumbo kan ook klanten die nu tot de ruimte van Albert Heijn en Aldi behoren, aantrekken. Dit zijn klanten die hun boodschappen al doen



bij Jumbo, maar die door gerichte marketingactiviteiten bereid zijn hun aandeel van hun totale boodschappen bij Jumbo te verhogen. Als die bereidheid wordt omgezet in werkelijke verkopen dan verhoogt Jumbo haar aandeel dat de klant voor zijn wekelijkse boodschappen bij Jumbo besteedt.

Dit wordt ook wel *klantaandeel* of *share-of-wallet* genoemd [26]. Voor het rekenvoorbeeld gaan we er gemakshalve van uit dat de bereidheid om aankopen bij een supermarkt ook wordt omgezet in echte verkopen (in de praktijk zit vaak wel degelijk een verschil in bereidheid en het daadwerkelijk een aankoop doen, zie ook hoofdstuk 3 en 10). Als Jumbo het klantaandeel bij de klant weet te verhogen, dan gaat dat in dit voorbeeld ten koste van de klantaandelen van Albert Heijn en Aldi: de ruimtes van Albert Heijn en Aldi nemen af. Stel, er zijn in een bepaalde woonwijk 10.000 klanten die wekelijks voor €100 boodschappen doen bij Albert Heijn, Aldi en Jumbo in de genoemde verhouding 60 : 10 : 30. De ruimtes, op jaarbasis, zijn dan:

- Albert Heijn =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 60\% \text{ klantaandeel} = €31,2 \text{ miljoen}$
- Aldi =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 10\% \text{ klantaandeel} = €5,2 \text{ miljoen}$
- Jumbo =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 30\% \text{ klantaandeel} = €15,6 \text{ miljoen}$

## JUMBO supermarkten

Klanten kunnen zich gelijktijdig in meerdere externe ruimtes bevinden

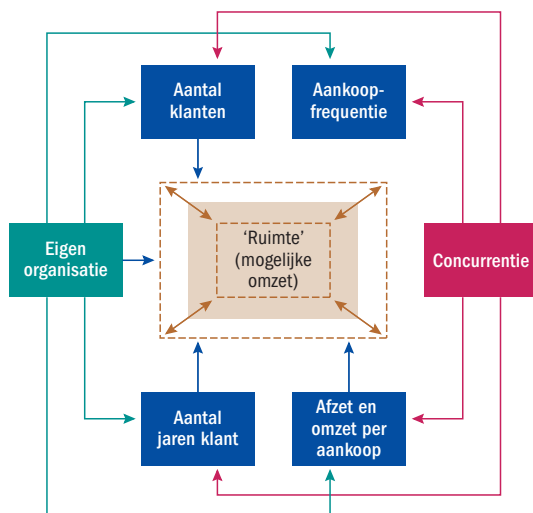
Stel, dat het Jumbo lukt om het klantaandeel te verhogen van 30% naar 40% en zowel 5% weet te winnen van Albert Heijn als 5% van Aldi, dan worden de ruimtes als volgt:

- Albert Heijn =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 55\% \text{ klantaandeel} = €28,6 \text{ miljoen}$
- Aldi =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 5\% \text{ klantaandeel} = €2,6 \text{ miljoen}$
- Jumbo =  $10.000 \text{ klanten} \times €100 \text{ per week} \times 52 \text{ weken} \times 40\% \text{ klantaandeel} = €20,8 \text{ miljoen}$

De ruimte van Jumbo groeit hierdoor met  $€20,8 - €15,6 = €5,2$  miljoen op jaarbasis. Uiteraard zijn hierop vele verfijningen mogelijk die we hier achterwege laten. Voor te stellen is dat het 'veroveren' van de ruimte op de Aldi andere typen produc-

klantaandeel  
share-of-wallet

Figuur 1.9 Ruimte in de externe omgeving



Bron: gebaseerd op Kramer & Pen (2000) en Postma (1999)

marketingrendement

brutowinstbijdrage

ten met andere prijzen met zich meebrengt dan die van Albert Heijn. De ruimte in de externe omgeving is weer te geven als in figuur 1.9.

### Veranderingen in externe ruimte

Zoals nu duidelijk is geworden: ruimte is geen statisch gegeven. In figuur 1.9 is dit weergegeven door een kleinere (afname) en grotere (toename) ruimte, weergegeven met stippellijnen. De pijlen, gericht naar de binnenste ruimte, zijn de ontwikkelingen die een afname betekenen. De pijlen, gericht naar de buitenste ruimte, geven een toename weer. Deze af- of toename van de ruimte ontstaat in de loop van de tijd als gevolg van wijzigingen in de genoemde factoren in figuur 1.9 (waarbij de concurrentie indirect, via de klanten, invloed heeft). Deze factoren kunnen op hun beurt worden beïnvloed door allerlei andere factoren. Dit kunnen externe factoren zijn. Denk bijvoorbeeld aan een concurrent aan wie onze organisatie klanten verliest. Het kunnen ook interne factoren zijn. Denk bijvoorbeeld aan de eerdere prestaties van de eigen organisatie, zoals meer beloven dan waarmaken waardoor klanten afhaken. Met uitzondering van de interne factoren hebben we de achterliggende factoren voor het overzicht weggelaten in figuur 1.9. In hoofdstuk 2, 3 en 4 bespreken we uitvoerig de externe en interne factoren die invloed hebben op de ruimte van een organisatie.

### Winstgevend bedienen van externe ruimte

Of de externe ruimte echt *winstgevend* kan worden bediend is een intern vraagstuk. Dit hangt af van de *kwaliteit*, in de meest brede betekenis van het

woord, die extern gewenst is en de daarvoor benodigde kosten om die kwaliteit te realiseren. Dit is inclusief de gekozen en uitgevoerde marketingactiviteiten, die nodig zijn om die omzet te realiseren. Of die omzet daadwerkelijk wordt gerealiseerd, hangt dan weer af van de uitvoering en de daaruit voortvloeiende respons. De drie belangrijkste voorwaarden daarvoor, bespreken we in paragraaf 1.4.

### 1.3.2 Marketingdoelstellingen, een eerste aanzet

Als we het realiseren van voldoende opbrengsten combineren met het beheersen van kosten, krijgen we, afgeleid van de gangbare literatuur over bedrijfseconomie en financiën [24, 25], twee mogelijke marketingdoelstellingen:

- 1 Opbrengsten (omzet) gedeeld door de marketingkosten: we noemen dit kengetal het *marketingrendement*.
- 2 Opbrengsten (omzet) minus de marketingkosten: we noemen dit verschil de *brutowinstbijdrage* van de marketingfunctie.

We kunnen dit met behulp van een rekenvoorbeeld weergeven als in figuur 1.10.

Figuur 1.10 Bijdrage marketingfunctie aan organisatiedoel

	Kosten	Opbrengsten
Marketing, inclusief verkoop	€ 1,0 mln	€ 7,0 mln
Overige functies	€ 5,5 mln	–
Totaal	€ 6,5 mln	€ 7,0 mln

- 1 Marketingrendement: € 7,0 mln / € 1,0 mln = 7,0
- 2 Brutowinstbijdrage marketing: € 7,0 - € 1,0 mln = € 6,0 mln
- 3 Winst hele organisatie: € 7,0 mln - € 6,5 mln = € 0,5 mln

Verdere verbijzondering (voor/ na belasting, verschillende kostensoorten, kosten per functie enzovoort) is hier achterwege gelaten.

Bron: gebaseerd op Hummel (2007) en Blommaert & Blommaert (2004)

Aan de hiervoor genoemde twee doelstellingen zitten verschillende haken en ogen (daarover meer in hoofdstuk 5). Voor nu volstaat de opmerking dat de marketingfunctie haar bijdrage aan het gemeenschappelijke doel bij voorkeur aantoonbaar moet maken in termen van concrete opbrengsten en kosten. Nu wordt ook duidelijk waarom we de verkoopfunctie het liefst geïntegreerd zien met de marketingfunctie. De verkoopfunctie zorgt, weliswaar ondersteund door de marketingfunctie, veelal voor de uiteindelijke concrete verkoopopbrengsten.

## Kosten

Naast opbrengstgerelateerde doelstellingen zijn er ook doelstellingen die betrekking hebben op het beheersen van kosten. Naast deze doelstellingen kan de marketingfunctie ook andere doelstellingen formuleren. Deze andere doelstellingen en de verdere uitwerking in meer specifieke doelstellingen behandelen we in hoofdstuk 5. In al deze doelstellingen ligt een belangrijke uitdaging voor de marketingfunctie: hoe maken we onze toegevoegde waarde, zowel op korte als op lange termijn, concreet en zichtbaar in concrete kosten en opbrengsten? Nu kunnen we ook aangeven wat we onder een *succesvolle marketingfunctie* verstaan. De marketingfunctie is succesvol als zij een van tevoren vastgesteld marketingrendement of brutowinstbijdrage weet te realiseren. In paragraaf 1.5 laten we zien dat de realisatie hiervan een complexe uitdaging inhoudt.

## 1.4 Externe en interne voorwaarden

Tot nu hebben we marketing een plek gegeven in de organisatie, marketingfunctie genoemd. Deze functie bestaat uit een verzameling marketingactiviteiten. Deze activiteiten zijn samen te vatten als het direct ondersteunen, stimuleren en realiseren van concrete verkoopresultaten op korte en lange termijn. Achtereenvolgens betreft dit het bepalen van de koers (strategisch), de keuzes over de vier P's (tactisch) en de keuze en uitvoering van de marketingactiviteiten (operationeel). Daarbij is samenwerking met andere functies noodzakelijk. De voorkeur is uitgesproken om de verkoop- en marketingactiviteiten te integreren in één marketingfunctie. De toegevoegde waarde van de marketingfunctie is uitgedrukt in kosten en opbrengsten en moet leiden tot het realiseren van een vooraf bepaald marketingrendement of brutowinstbijdrage. Als zij dit realiseert is er sprake van een succesvolle marketingfunctie.

De volgende vraag is: *hoe* dient de marketingfunctie dit te realiseren? Gezien de vele mogelijkheden (het instrumentarium) die de marketeer tot zijn beschikking heeft, is deze vraag niet eenvoudig te beantwoorden. Het antwoord verschilt ook per organisatie. Toch is er wel een aantal *gemeenschappelijke voorwaarden* te ontdekken waar elke organisatie aan moet voldoen. Er zijn drie voorwaarden die altijd op een bepaald niveau gere-

aliseerd moeten zijn [3-7, 27]. Twee daarvan komen uit de externe omgeving en één komt uit de interne omgeving. Het gaat om de volgende voorwaarden:

- 1 Het aanbod van de organisatie moet voldoende klantwaarde bevatten.
- 2 Het aanbod van de organisatie moet voldoende onderscheidend zijn van het aanbod van de concurrent, het aanbod moet concurrentievoordeel bevatten.
- 3 De activiteiten van de marketingfunctie moeten afgestemd zijn op de activiteiten van alle andere functies; dat noemen we interfunctionele coördinatie.

Als de marketingfunctie niet voldoet aan één of meer van deze voorwaarden, wordt de kans dat de marketingfunctie succesvol is, aanzienlijk kleiner. Omdat deze drie voorwaarden niet los van elkaar zijn te zien, ze beïnvloeden elkaar, kunnen we het ook als volgt formuleren: de marketingfunctie moet minimaal op een bepaald niveau voldoen aan alle drie voorwaarden om succesvol te zijn. Er zijn uiteraard ook andere factoren waaraan voldaan moet worden en die zeker ook effect hebben op de winst, daarover later meer. De drie hier genoemde voorwaarden zien we echter als de kern van de marketingfunctie van elke organisatie. We gaan in de subparagrafen 1.4.1 tot en met 1.4.3 nader op deze voorwaarden in.

### 1.4.1 Externe voorwaarde: klantwaarde

We beginnen met de voorwaarden uit de externe omgeving. Zoals gezegd, uiteindelijk moeten alle marketinginspanningen uitmonden in transacties met (een voldoende aantal) klanten. Daarbij is het geen automatisme dat de klant de marketinginspanningen van een organisatie altijd 'beloont' met aankoopgedrag. Om de kans te verhogen dat de klant wel ingaat op het aanbod van een organisatie, moet daarom altijd eerst worden voldaan aan de volgende voorwaarde [3-5, 7, 27]: het aanbod van de organisatie dient voldoende klantwaarde te bevatten.

#### Klantwaarde

We zien klantwaarde (of *customer value*) als het verschil tussen *opbrengsten* (voordelen of *benefits*) en *kosten* (*inspanningen*) die de klant ervaart als hij het product of de dienst aanschaf, gebruikt en, eventueel, afvoert [3, 7, 8]. Anders gezegd: het aanbod moet in de ogen van de klant een bepaald voordeel opleveren (opbrengsten hebben) waarvoor de klant bereid is om een inspanning te willen doen (kosten willen maken). Opbrengsten en kosten moeten hierbij in de meest brede zin worden geïn-

succesvolle  
marketingfunctie

benefits  
inspanningen

gemeenschappelijke  
voorwaarden

terpreteerd [3, 7]. Het bij herhaling niet vinden van een parkeerplaats kan, naast de aanschafprijs, ook als kosten worden ervaren. Het conform afspraak bezorgen van een bestelling kan ook als opbrengst worden ervaren.

Let wel, wat de organisatie hiervan vindt, doet weinig tot niet ter zake. Het gaat hier om hoe de klant het ervaart. Levert een organisatie geen of niet voldoende klantwaarde, dan is duidelijk dat dit de kans op een verkoopresultaat doet slinken. Om klantwaarde te kunnen leveren, moet een marketeer weten wat klantwaarde voor een klant is. Wat ervaart de klant als benefits en wat ervaart hij als inspanning? Dit is een van de moeilijkste aspecten van de marketingfunctie. Een marketeer moet zich kunnen verplaatsen in de belevingswereld van de klant. In plaats van *productgericht denken* praten we dan over *klantgericht denken* [3, 7].

productgericht  
denken

klantgericht denken

### Klantperspectief

Dat klantgericht denken een heel andere manier van denken is, toont dit voorbeeld. Stel, u heeft een computerwinkel en een klant heeft ondersteuning nodig om zijn e-mailpakket goed in te stellen. Vanuit het perspectief van de organisatie is het slechts een paar muisklikken om zo'n softwarepakket goed in te stellen en dat stelt, gezien de aanwezige kennis en ervaring, niet zo heel veel voor. Voor de klant, die geen idee heeft hoe hij dit zelf moet doen, is het het verschil tussen wel of niet onbezorgd kunnen genieten van (digitaal) communiceren met familie, vrienden en kennissen. Uit dit voorbeeld blijkt dat een paar muisklikken (organisatieperspectief) is te vertalen naar het genieten van sociale contacten met bekenden (*klantperspectief*). Kortom, klanten kijken heel anders tegen zaken aan dan (werknemers in) een organisatie.

Een ander voorbeeld is iets eenvoudigs als een telefoon beantwoorden. Voor een organisatie is dat iets wat honderden keren op een dag gebeurt (*organisatieperspectief*), dus business as usual. Als het van de meer dan honderd keer één keer volgens de klant verkeerd gaat, kan het voor de klant een reden zijn om te kiezen voor een andere leverancier. Maar wat is goed en wat is verkeerd? Daarop is geen duidelijk antwoord te geven, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld. Stel, een verkoper in een kledingzaak helpt een klant bij de keuze van een nieuwe broek (of willekeurig ander kledingstuk). Na het vele passen lijkt de klant verbaal en non-verbaal duidelijk te maken waar zijn voorkeur naar uit gaat. De verkoper denkt er het zijne van en houdt er een tegenovergestelde mening op na. Hij vindt het gekozen

organisatie-  
perspectief



Klantperspectief: een wereld van verschil met  
organisatieperspectief

kledingstuk (op zijn zachts gezegd) juist het minst goed bij de klant passen.

Moet de verkoper dit uit zichzelf zeggen tegen de klant of alleen als naar zijn mening wordt gevraagd? Als hij er al iets van zegt, hoe moet hij het dan aangeven: direct maar duidelijk ('ik zou het niet doen als ik u was') of er juist meer omheen draaien ('het staat u wel goed, maar die andere vind ik u ook niet slecht staan')? De ene klant waardeert wel gevraagd een mening van een ter zake kundige medewerker terwijl een andere klant dat helemaal niet waardeert. De ene klant is de andere klant niet en van de buitenkant is niet altijd goed te zien welke klant op welke manier bediend wil worden. Goede antwoorden in marketing zijn vooraf altijd lastig te vinden en zoals de genoemde voorbeelden laten zien: het gaat in marketing vaak om details.

### Klantwaarde en organisatiedoelen

In het begrip klantwaarde zit ook het inspelen op de wensen en behoeften van de klant, wat in veel marketingboeken én definities terugkomt [3-8]. Het inspelen op deze wensen en behoeften is echter niet een doel op zich maar een voorwaarde (middel) om het eigen organisatiedoel te realiseren. Klantwaarde, en dus de klant, is echter van dusdanig groot belang hiervoor dat we hier stellen dat een organisatie gelijktijdig zowel haar eigen belangen als die van de klant moet behartigen. Vanwege het behartigen van beider belangen, vullen we het inspelen op de wensen en behoeften van klanten daarom altijd aan met 'binnen vooraf gestelde gren-



zen' [5]. Als deze grenzen worden overschreden, wordt de klant wel bediend maar wordt de eigen organisatie daar minder van. Dat kan niet het doel zijn van marketing. Alleen de belangen van de eigen organisatie behartigen en niet die van de klant (als klanten dat al accepteren), zien we ook als onwenselijk. Het kan leiden tot ontevreden klanten. De drie mogelijkheden met hun mogelijke consequenties zijn weer te geven als in tabel 1.1 [5].

**Tabel 1.1** De combinaties van klantbelangen met organisatiebelangen

	Dient het het belang van de organisatie?	Dient het het belang van de klant?	Wel of niet gewenst → mogelijk effect
1	Nee	Ja	Ongewenst → leidt tot tevreden klanten maar negatieve resultaten voor de organisatie
2	Ja	Nee	Ongewenst → leidt tot positieve resultaten voor de organisatie (op korte termijn) maar ontevreden klanten
3	Ja	Ja	Gewenst → leidt tot tevreden klanten én positieve resultaten voor de organisatie

Een voorbeeld van de eerste situatie is dat een organisatie geen 'nee' kan zeggen tegen haar klanten. Klanten vragen om allerlei extra's, aandacht, service enzovoort en de organisatie brengt daar niets voor in rekening ('hoort er gewoon bij'). Dit kan leiden tot tevreden klanten maar de kosten kunnen hierdoor zodanig stijgen dat ze de opbrengsten overstijgen en dat de organisatie daarmee verliesgevend wordt. Een voorbeeld van de tweede situatie is dat de organisatie zich vooral laat leiden door haar eigenbelangen (kosten verminderen), zoals het terugbrengen van de openingstijden van de organisatie en het besparen op de telefonische bereikbaarheid (door minder telefonistes in te zetten). Dit leidt zeker tot kostenbesparingen op korte termijn, maar ongetwijfeld ook tot ontevreden klanten.

Voorbeelden van de derde situatie zijn direct te koppelen aan de eerste twee voorbeelden. In het eerste voorbeeld kan een organisatie, mits vooraf duidelijk gecommuniceerd, een (kleine) vergoeding vragen voor verschillende extra's waar de klanten om vragen. Klanten krijgen dan toch wat ze willen en de organisatie wordt er niet minder van. In het tweede voorbeeld kan de organisatie bij het verminderen van haar openingsuren en telefonische bereikbaarheid, de klanten een alternatief bieden. Bijvoorbeeld een verbeterde website en de moge-

lijkheid om via e-mail, sms of een andere elektronisch (en goedkoper) alternatief, contact te zoeken. Hiermee bespaart de organisatie nog steeds op haar kosten maar ondervinden de klanten daar geen hinder van. Het uitgangspunt en de intentie van marketing, zoals behandeld in dit boek, is dat te allen tijde gelijktijdig de belangen van de klant én die van de organisatie gediend moeten worden.

Het begrip klantwaarde, *customer value*, moet niet worden verward met het begrip *customer equity*. Onder *customer value* verstaan we de waarde die een klant ontleend aan het aanbod van een organisatie. Onder *customer equity* verstaan we de waarde die een klant heeft voor een organisatie, dus wat een klant bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen van een organisatie. We hebben in paragraaf 1.3 de externe ruimte kwantitatief gemaakt met behulp van het aantal klanten, hun aankoopfrequentie, het gemiddelde aankoopbedrag en het aantal jaren klant [26]. Aan de hand hiervan zou per klant deze 'waarde' uitgerekend kunnen worden van wat hij bijdraagt aan de winst van een organisatie. Dit noemen we ook wel *customer lifetime value*, de waarde die de klant heeft voor een organisatie over de hele periode dat hij klant is [5, 20, 26]. Dit is dus heel wat anders dan klantwaarde zoals tot nu besproken. De relatie tussen beide termen zien we als volgt: lever klantwaarde (*customer value*), dan wordt de klant zelf van waarde voor de organisatie en genereert hij *customer equity* [5]. We verwijzen ook naar hoofdstuk 6 waar dezelfde verwarring kan ontstaan bij het begrip merkwaarde. Is dit de waarde die het merk heeft voor de klant of voor de organisatie? Zie subparagraaf 6.3.1 voor een verdere uitwerking daarvan.

### 1.4.2 Externe voorwaarde: concurrentievoordeel

Naast het leveren van klantwaarde moet ook altijd worden voldaan aan de volgende externe voorwaarde [4-7, 27, 28]: het aanbod van de organisatie moet voldoende onderscheidend zijn van het aanbod van de concurrent, het aanbod dient concurrentievoordeel te bevatten.

Als een organisatie haar aanbod niet of onvoldoende onderscheidt van dat van concurrenten, dan verlaagt dat ook de kans op een verkoopresultaat. De gedachte hierachter is dat bij geen of onvoldoende onderscheid de klant weinig tot geen reden heeft om met de organisatie in kwestie zaken te doen. Dit geldt zeker voor klanten die al bij de concurrentie zakendoen. Waarom zouden zij overstap-

customer value

customer equity

customer lifetime value

pen als er geen onderscheid is? Ook voor nieuwe klanten zijn er geen echte redenen aan te wijzen, anders dan redenen waar anderen ook in kunnen voorzien, om zaken te doen. Dus meer concurrentievoordeel heeft een positief effect op klantwaarde.

### Concurrentievoordeel

Onderscheidend vermogen noemen we concurrentievoordeel. Organisaties moeten streven naar zo veel mogelijk houdbaar (verdedigbaar, duurzaam) concurrentievoordeel, ook wel *sustainable competitive advantage*, afgekort met SCA, genoemd [28]. Als we vanaf hier de term ‘concurrentievoordeel’ gebruiken zonder verdere toevoeging, dan zit daar steeds het streven in om dit houdbaar te laten zijn. Hier geldt overigens wel dat concurrentievoordeel meer impact heeft als het gaat om aspecten die de klant als klantwaarde ervaart. Organisaties kunnen soms denken dat het gaat om die onderdelen die het meeste geld, tijd of energie hebben gekost, bijvoorbeeld het product zelf. Klanten kunnen daar wel eens heel anders over denken.

In het voorbeeld van de computerwinkel is het aannemelijk dat elke andere computerwinkel dezelfde muisklikken had kunnen uitvoeren voor de klant. Dus daarin het onderscheid zien te realiseren, is in de praktijk lastig. Als het er al is, dan is het voordeel vaak niet houdbaar. De keuze van een klant voor een computerwinkel ligt dan meer in zaken als parkeergelegenheid, telefonische bereikbaarheid, klantbejegening en snelheid en correctheid van reageren. Organisaties ervaren dit misschien niet altijd als de kern van hun dienstverlening waarop zij zich denken te moeten onderscheiden. Vaak is dat een misvatting. Waar ligt dan bijvoorbeeld wel de mogelijkheid van *houdbaar concurrentievoordeel*?

In het voorbeeld van de computerwinkel zou dat de relatie van het personeel met de klanten kunnen zijn. De kennis van de klanten, de bejegening, het gevoel dat klanten hebben dat hun problemen serieus worden genomen, dat er meegedacht wordt enzovoort. Het opbouwen van zo'n relatie kost vaak tijd en is daarom niet zo snel en eenvoudig te kopiëren door een concurrent. Hoe meer klanten deze relatie als klantwaarde ervaren, des te aannemelijker is dat ze niet overstappen naar een concurrent (hoewel het overstappen van klanten nooit helemaal valt uit te sluiten).

### Aanbod

Zowel bij klantwaarde als concurrentievoordeel hebben we het steeds over het aanbod. Aanbod moet hier in de meest brede betekenis van het woord worden gezien. Dat het aanbod breder is dan

alleen het fysieke product blijkt uit het volgende [29]. Op basis van onderzoek blijkt dat veel gebruikers van bepaalde producten, zoals bier, cola en pindakaas, in blinde testen (waarbij ze het merk dus niet kunnen zien) lang niet altijd in staat zijn om verschillen in smaak waar te nemen en op basis van smaak(verschillen) merken te herkennen. Ondanks dat ze niet altijd het verschil kunnen proeven, blijkt toch dat er meestal wel een voorkeur bestaat voor één van de merken. Vaak is dat het meest bekende merk. Anders gezegd: het merk, wat dat dan ook precies mag zijn (zie daarvoor paragraaf 6.3), is wel degelijk een onderdeel van het aanbod en bepaalt mede de voorkeur en keuze van een klant.

We kunnen concluderen dat voorkeuren, keuzes en het gedrag van klanten zeker niet honderd procent voorspelbaar is (daarover meer in subparagraaf 1.5.3 en hoofdstuk 3). Dat het fenomeen ‘merk’ een rol speelt in het keuzeproces, lijkt wel helder maar hoe dat precies in zijn werk gaat, is lastig om expliciet te duiden. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op keuzes en gedrag van klanten. Het onvoorspelbare gedrag en het, deels ongrijpbare en mysterieuze, fenomeen ‘merk’ zijn slechts twee aspecten die het maken van succesvolle marketingkeuzes tot een uitdaging maken. De conclusie van dit voorbeeld is dat in veel gevallen, nog meer dan het fysieke product zelf, het onderdeel ‘merk’ bepalend is voor klantwaarde maar ook het concurrentievoordeel [4]. Het merk is vaak een essentieel onderdeel van het totale aanbod, het is veelal doorslaggevend voor het onderscheid met de concurrentie en het bepaalt vaak de voorkeur van klanten.

Naast het aanbod kunnen ook op de klant gerichte marketingactiviteiten invloed hebben op de ervaren klantwaarde en het concurrentievoordeel. Deze invloed kan overigens zowel gunstig als ongunstig zijn, blijkt uit het volgende voorbeeld. Een klant komt in de winkel een product terugbrengen, maar de verkoper ziet geen reden om het product terug te nemen en het geld terug te geven. Los van de vraag wie nu gelijk heeft, dit klantcontact tussen verkoper en klant (een marketingactiviteit) kan zowel de klantwaarde als het concurrentievoordeel doen slinken. Soms kan dat zo ver gaan dat de klant aan geeft nooit meer in de betreffende winkel te komen. Als aan de andere kant de in eerste instantie ontevreden klant op een andere manier wordt benaderd en zijn geld wel terugontvangt, dan kan een dergelijke aanpak ook positief uitpakken en zelfs een trouwe klant voor de langere termijn opleveren [30].



Het merk als belangrijk onderdeel van het aanbod om klantwaarde en concurrentievoordeel te realiseren

### Doelgroep

De praktijk laat zien dat het leveren van klantwaarde en het realiseren van concurrentievoordeel complex is. Allereerst is de ene klant de andere klant niet. Dit houdt in dat de keuze op welke klanten een organisatie zich richt een belangrijke vraag is. Welke klanten waarderen welke onderdelen van het aanbod en welke concurrenten komt een organisatie op dat terrein tegen? De gekozen klanten waar een organisatie zich op richt noemen we een *doelgroep* [3, 4, 6]. De keuze van doelgroepen is daarom een essentieel vraagstuk voor een marketingfunctie (zie ook subparagraaf 5.4.2).

Duidelijk is ook dat klantwaarde en concurrentievoordeel altijd gepaard moeten gaan met voldoende ruimte in de externe omgeving (aantal klanten, gemiddeld aankoopbedrag per klant, concurrentie enzovoort). Als er onvoldoende ruimte is, kunnen immers niet voldoende opbrengsten worden gegenereerd om alle gemaakte kosten terug te verdienen. Dan kan er ook geen winst worden gemaakt. Daarnaast lijken klanten vaak onvoorspelbaar en soms, vanuit het perspectief van de organisatie, onredelijk in hun reacties, waardoor deze ruimte lastig is in te schatten.

### Concurrentie

Zoals gezegd, ook bepalend voor de ruimte zijn de concurrenten en hun activiteiten. Zij zitten ook niet stil en streven voortdurend naar hetzelfde als de ei-

gen organisatie. Dit *concurrentiegedrag* leidt vaak tot het verleggen van grenzen van wat als 'normale klantwaarde' wordt beschouwd. Concurrenten stuwten elkaar op. Wat vorig jaar door klanten nog als bijzonder werd gezien, wordt dit jaar door dezelfde klanten als normaal beschouwd [3, 4]. Omdat de concurrent zich richt op dezelfde klant(en), zijn klantwaarde en concurrentievoordeel sterk aan elkaar gekoppeld. Het leveren van klantwaarde vormt de basis van concurrentievoordeel. Dus hoe beter een organisatie zich richt op datgene wat de klant wil, des te waarschijnlijker is het dat het concurrentievoordeel toeneemt. Andersom helpt het realiseren van concurrentievoordeel de klantwaarde te verhogen [7]. Hoe meer onderscheid wordt gerealiseerd met de concurrentie, des te waarschijnlijk is dat de klantwaarde ook stijgt (omdat de klant het aanbod vergelijkt met de alternatieven van de concurrentie).

Ondanks de verwevenheid tussen beide externe voorwaarden (klantwaarde en concurrentievoordeel), zijn beide zo relevant voor succesvol marketingbeleid, dat we ze in de rest van het boek steeds als twee aparte voorwaarden laten terugkomen. In het realiseren van deze twee externe voorwaarden ligt een belangrijke taak voor de marketingfunctie. Allereerst in het vinden van voldoende ruimte waar klantwaarde en concurrentievoordeel haalbaar zijn. Ten tweede in het, samen met de andere functies winstgevend bedienen van deze ruimte. De eerder-

concurrentiegedrag

doelgroep

genoemde kwaliteit in de meest brede betekenis van het woord kunnen we nu ook interpreteren als het leveren van klantwaarde én concurrentievoordeel. Dit brengt ons bij de derde voorwaarde.

### 1.4.3 Interne voorwaarde: interfunctionele coördinatie

De derde interne voorwaarde die we noodzakelijk achten, heet *interfunctionele coördinatie* [5, 27]. Hieronder verstaan we de afstemming van de activiteiten van de marketingfunctie op de activiteiten van alle andere functies. Deze afstemming zit niet alleen in de uitvoering van de activiteiten maar begint al met de voorbereidende activiteiten, zoals het analyseren en het maken van keuzes. Dat wordt geïllustreerd in het volgende voorbeeld. Stel, de marketingfunctie heeft het plan opgevat om de introductie van het nieuwe product te vervroegen. De verkopers hebben namelijk signalen opgevangen dat een concurrent met een vergelijkbaar nieuw product eerder op de markt komt dan de eigen organisatie. De organisatie is ervan overtuigd dat het als eerste op de markt komen haar concurrentievoordeel oplevert.

Om de introductie van een product een succes te laten zijn, is het bevoorraden van de tussenhandel een noodzakelijke voorwaarde. Daarvoor is weer een bepaalde productieomvang nodig. Voordat de marketingfunctie een definitieve keuze maakt over de datum van introductie is in dit voorbeeld onder meer afstemming nodig met de productiefunctie. Stel, deze is niet in staat om op die nieuwe vervroegde datum de gewenste hoeveelheden klaar te hebben. Als marketing zonder deze zogenoemde interfunctionele coördinatie tot een keuze van een vervroegde datum was gekomen, had het volgende

scenario zich kunnen onrollen bij de uitvoering ervan.

Marketing informeert de tussenhandel dat de levering van het nieuwe product wordt vervroegd. Ze vraagt hen eerder dan was afgesproken schapruimte vrij te maken voor de afgesproken aantallen. Omdat de productiefunctie echter op de nieuw afgesproken datum het gewenste aantal producten niet gereed heeft, zijn er meerdere tussenhandelaren die de nieuwe producten niet geleverd krijgen. Het is voor te stellen dat wanneer een organisatie vraagt rekening te houden met een levering en deze komt dan niet, wat dan de reactie van de betreffende tussenhandelaren (klanten) is. Kort weergegeven: deze zijn 'not amused'. De organisatie zal daarom allerlei extra activiteiten moeten uitvoeren (extra productie, overwerk enzovoort) die vaak gepaard gaan met extra kosten, om zo snel mogelijk de niet geleverde handelaren bevoorraden te krijgen.

Marketing heeft ondertussen ook haar particuliere klanten uitgebreid geïnformeerd (televisie, website, billboards) over de aanstaande introductie van haar nieuwe product (op de nieuwe vervroegde datum). Bij die tussenhandelaren waar niet is geleverd, komen dus klanten af op het nieuwe product terwijl het er niet is. Gevolg: teleurgestelde klanten.

Op zijn minst is het informeren van een deel van de klanten weggegooid geld. Er zijn immers kosten gemaakt die niet leiden tot concrete verkoopresultaten. In het ergste geval gaan de klanten, die in feite voor niets zijn gekomen, met het nieuwe product van de concurrent naar huis. Het is duidelijk dat door het ontbreken van deze afstemming de opbrengsten lager en de kosten hoger zijn dan in het geval er wel vooraf afstemming was geweest. Aan de andere kant had het niet vervroegen van de eerste levering het mogelijke voordeel van het als eerste op de markt zijn, aan de concurrentie gegeven. In die situatie is het ook aannemelijk te maken dat de opbrengsten minder zouden zijn dan was verwacht in een situatie zonder de introductie van de concurrent.

Dit voorbeeld laat zien dat er vaak geen eenvoudige antwoorden zijn te vinden in het maken van marketingkeuzes. Beide oplossingen leveren namelijk minder resultaat op dan het meest ideale (maar dankzij de concurrent niet meer realistische) scenario. Hoe valide het argument om toch te vervroegen ook lijkt (want anders is de concurrent eerder), wij zijn hier de mening toegedaan dat marketingbeslissingen, voorafgaand aan de uitvoering, altijd in

interfunctionele  
coördinatie



Gebrekkige interfunctionele coördinatie kan leiden tot lege schappen



overleg moeten plaatsvinden met de andere functies die daar een rol in spelen. Zelfs in het geval de marketingfunctie wordt overvallen door nieuwe informatie, wat overigens nooit is uit te sluiten, en waar hoge tijdsdruk geldt. De negatieve effecten van een niet afgestemde marketingactiviteit zijn daarvoor in de meeste gevallen te ernstig. Met name de effecten op lange termijn, zoals het afhaken van klanten die niet meer terugkomen.

### Interne en externe factoren

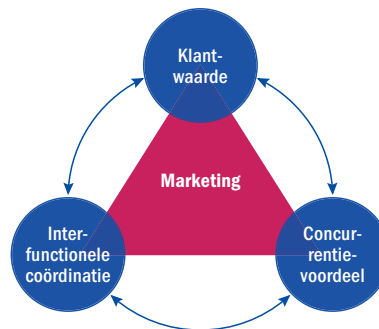
Zelfs als de marketingfunctie met enige regelmaat wordt overvallen door nieuwe informatie, betekent dit nog niet dat de marketingfunctie maar zelf beslissingen moet nemen zonder overleg met de andere functies. In dat geval lijkt het ons raadzaam om eerst te kijken of dit 'verrassen' (deels) is te voorkomen, bijvoorbeeld door meer aandacht te geven aan het observeren en het in kaart brengen van relevante ontwikkelingen in de externe omgeving. Om deze interfunctionele coördinatie goed én snel te laten verlopen is in de praktijk vaak niet zo eenvoudig. Zoals we in hoofdstuk 4, over de interne omgeving, nog bespreken, hebben meerdere factoren invloed op het realiseren van deze afstemming. Denk daarbij onder andere aan [5, 7]:

- De cultuur van de hele *organisatie*: is er sprake van een *markt- en klantgerichte cultuur*?
- De cultuur van de verschillende *functies* en de verschillen daartussen: in welke mate is er bij de verschillende functies kennis en begrip voor elkaars problematiek?
- De manier van *besluitvorming*: hoe komen keuzes tot stand en hoe concreet en eenduidig worden keuzes gemaakt?
- De *omvang* van de organisatie. Hoe kleiner de omvang, des te makkelijker is de realisatie van deze afstemming. Zo heeft Nika uit de openingscasus, als eenmanszaak, hier geen enkel probleem mee, zij is immers de hele organisatie. ManBodyCare van Erik is het grootst (meer dan 250 personen werkzaam in de divisie), en heeft het, gebaseerd op de omvang, moeilijker om te komen tot de gewenste afstemming. Andrea's organisatie, C-are-P, zit daartussenin. Alleen gebaseerd op de omvang heeft zij het lastiger dan Nika maar makkelijker dan Erik, om te komen tot deze afstemming.

Zoals gezegd aan het begin van deze paragraaf: de drie voorwaarden beïnvloeden elkaar. We hebben al gezegd dat klantwaarde de basis is voor concurrentievoordeel. Onderscheid creëren met de concurrent op die aspecten die klanten niet als klantwaarde beschouwen, heeft weinig zin. Er is dan wel

onderscheid maar klanten zitten daar niet op te wachten. Dus meer klantwaarde leveren dan de concurrent is het credo. Dit kan weer alleen als aan de interne voorwaarde interfunctionele coördinatie is voldaan. De samenwerking met andere functies zien we als een noodzakelijke voorwaarde om klantwaarde én concurrentievoordeel te realiseren én dit op een winstgevende manier te doen. Dus marketing kan alleen klantwaarde en concurrentievoordeel winstgevend (blijven) leveren in samenwerking met alle andere functies in een organisatie. Dit is weer te geven als in figuur 1.11.

*Figuur 1.11* Drie voorwaarden voor een succesvolle marketingfunctie



Bron: gebaseerd op Narver & Slater (1990) en Frambach & Leeflang (2009)

markt- en klantgerichte cultuur

## 1.5 Verleden, heden en toekomst

Aan het einde van dit hoofdstuk staan we allereerst stil bij wat marketing nu is (subparagraaf 1.5.1.) Daarna gaan we in de subparagrafen 1.5.2 tot en met 1.5.4 in op de historische ontwikkeling en op het heden en de toekomst van marketing, aan de hand waarvan we de uitdaging van de marketingfunctie voor de komende jaren in organisaties beschrijven. We eindigen dit hoofdstuk met een vooruitblik op de komende hoofdstukken (subparagraaf 1.5.5).

### 1.5.1 Wat is marketing?

Terugkijkend op de eerste vier paragrafen kunnen we het begrip marketing samenvatten in de volgende punten:

- Marketing is een functioneel gebied in een organisatie, waar marketeers marketingactiviteiten uitvoeren die de verkopen op korte en lange termijn direct ondersteunen, stimuleren en realiseren.

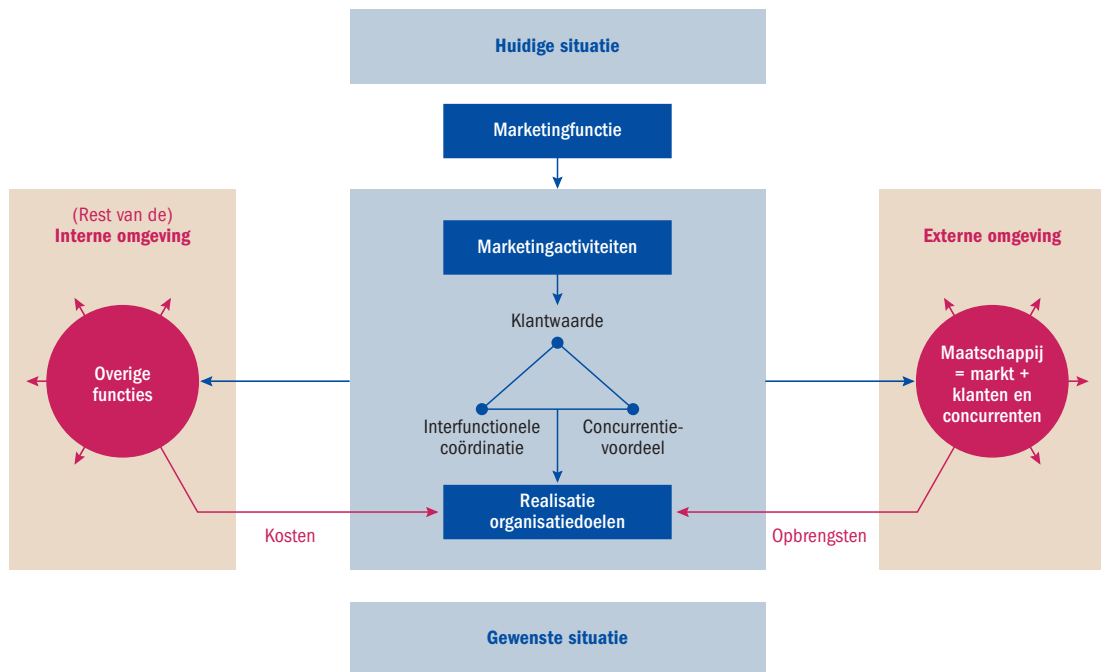
externe omgeving  
interne omgeving

- Aan te raden is om marketing en verkoop te integreren in één marketingfunctie waarbij een taakverdeling tussen verkoop en marketing noodzakelijk is. Het marketingdeel richt zich meer op het ondersteunen en stimuleren van de verkoop, op de korte maar vooral ook de lange termijn, en het verkoopdeel richt zich meer op het realiseren daarvan op de korte termijn.
- De uitvoering van marketingactiviteiten wordt voorafgegaan door analyses en het maken van keuzes over de koers (strategisch), de vier P's (tactisch) en de activiteiten (operationeel) en gevolgd door evaluaties en het genereren van verbeterpunten.
- Marketingactiviteiten, en de resultaten daarvan, dienen ondersteunend te zijn aan de realisatie van het gemeenschappelijke doel van de organisatie door zowel voldoende opbrengsten te genereren als kosten te beheersen.
- Om voldoende opbrengsten te genereren is het nodig dat er voldoende ruimte is voor een organisatie in de externe omgeving. Deze bestaat uit een groep klanten die bereid zijn om aankopen te doen bij een organisatie. Deze ruimte is afhankelijk van het aantal klanten en hun bereidheid hoe vaak ze iets willen kopen, hoeveel ze per keer willen kopen, hoelang ze klant willen blijven én wat de concurrentie, die zich richt op dezelfde klanten, doet.
- Externe voorwaarden waarin de marketingfunctie een belangrijke bijdrage heeft, is het genereren van voldoende klantwaarde en concurrentievoordeel.
- Een interne voorwaarde is dat marketingactiviteiten altijd afgestemd moeten worden op de activiteiten van de andere afdelingen.

### Winstgevend bedienen van externe ruimtes

Gebaseerd op de opsomming hiervoor zien we marketing hier vooral als het vinden, benutten en behouden van de meest *optimale aansluiting*, tussen de (steeds veranderende) mogelijkheden van de *externe omgeving* (de maatschappij, de markt, de klanten en de concurrenten) en die van de *interne omgeving* (de eigen organisatie, de andere functies en de marketingfunctie). De interne omgeving is overigens veelal minder dynamisch dan de externe omgeving. Hoe beter deze aansluiting, zowel op korte als op lange termijn, des te hoger is de bijdrage van marketing aan het gemeenschappelijke doel, meestal winst, van de organisatie. Marketing is daarbij niet meer of minder belangrijk dan andere functies. De essentie is juist om samen met de collega's van de andere functies de organisatie sterker te maken in het winstgevend bedienen van (voldoende) klanten [7, 31]. Vanwege de voortdurende veranderingen in de interne en, vooral, externe omgeving, is het zoeken van de beste aansluiting een

Figuur 1.12 Aansluiting interne en externe omgeving



Bron: gebaseerd op Frambach & Leeflang (2009) en Narver & Slater (1990)

steeds terugkerend vraagstuk. Dit is weer te geven als in figuur 1.12.

### Verbinden van de externe met de interne omgeving

De marketingfunctie is in wezen de verbinding tussen de mogelijkheden en onmogelijkheden van de interne en externe omgevingen. In figuur 1.12 lijkt het erop dat de marketingfunctie zich tussen beide omgevingen in bevindt. Dat is uiteraard niet waar. De geïntegreerde marketing- en verkoopfunctie blijft een onderdeel van de interne omgeving, maar zo maken we beter het begrip 'verbinden' inzichtelijk. *Verbinden* is de extern aanwezige ruimte combineren met de interne mogelijkheden om deze ruimte winstgevend te bedienen. De benodigde optimale aansluiting visualiseren we met het vinden van balans om beide omgevingen zo dicht mogelijk bij elkaar houden.

De pijlen die vanuit de interne en externe omgeving alle kanten op wijzen, beelden de dynamiek van beide omgevingen uit. Beide omgevingen zijn voortdurend aan verandering onderhevig, wat het dicht bij elkaar houden van beide omgevingen een voortdurend punt van aandacht maakt. Een organisatie is dus steeds onderweg van haar huidige situatie naar een gewenste situatie in de toekomst. Dit verbinden gebeurt met behulp van de drie voorwaarden klantwaarde, concurrentievoordeel en interfunctionele coördinatie. Dit moet ergens in de toekomst leiden tot realisatie van de organisatie-doelen: het bereiken van de gewenste situatie.

Meer concreet betekent dit dat de kerntaak (uitdaging) van de marketingfunctie eruit bestaat om bestaande klanten in haar eigen externe ruimte (zo lang mogelijk) als klant te behouden, al dan niet aangevuld met het aantrekken van nieuwe klanten. Dit kan ze doen door samen met de collega's klantwaarde te leveren, beter dan de concurrentie dat kan, aan die groep klanten van haar eigen externe ruimte. Om ondersteunend te zijn aan de realisatie van de organisatie-doelstellingen moet dit wel op een winstgevende manier gebeuren (dus de opbrengsten moeten hoger zijn dan de totale kosten).

Dus hoe meer klantwaarde en concurrentievoordeel, des te minder snel stapt een klant over naar de externe ruimte van een concurrent. Echter, elke klant zal ongetwijfeld ergens een *omslagpunt* hebben waar hij wel overstapt. Dit houdt in dat een organisatie in het algemeen en de marketingfunctie in het bijzonder altijd moeten anticiperen op de ontwikkelingen in de interne maar vooral externe om-

geving om haar klanten te blijven binden (en eventueel nieuwe klanten aan te trekken). De keuzes en de activiteiten van de marketingfunctie, zoals deze vanaf hoofdstuk 5 worden besproken, moeten dus bijdragen aan de hiervoor genoemde situatie. Dit leidt tot de volgende vraag: waar staat de marketingfunctie, als onderdeel van de hele organisatie, nu? Het antwoord vinden we in de volgende subparagraaf.

### 1.5.2 Historische ontwikkeling

Marketing is vandaag de dag zo'n normaal en geaccepteerd begrip, dat wel eens wordt vergeten dat marketing een relatief jonge 'tak van sport' is. Volgens veel experts worden de jaren vijftig uit de vorige eeuw gezien als de 'start' van de marketingfunctie in organisaties [32]. De marketingfunctie was toen een logisch antwoord op veranderende omstandigheden in de externe omgeving.

#### Verskillende oriëntaties

We noemen hier kort de verschillende historische ontwikkelingen, oriëntaties genoemd, om zo ook beter de reden te begrijpen waarom marketing toen als functie is ontstaan en waar marketing nu staat [6, 32].

- *Productieoriëntatie*: in deze oriëntatie lag de nadruk vooral op het zo efficiënt (= goedkoper) maken van de productie en het verhogen van de distributie (= verbeteren van verkrijgbaarheid). De gedachte hier was dat wanneer het product voldoende beschikbaar is en een lage prijs heeft, dat dan in de regel voldoende verkopen oplevert.
- *Productoriëntatie*: in deze oriëntatie lag de nadruk meer op de technische kwaliteit van het product. Zolang het product, technisch gezien, kwalitatief voldoende goed was, dan was marketing niet echt nodig. De gedachte was dat goede producten zichzelf wel verkopen.

Beide oriëntaties waren vooral zichtbaar in de periode voor 1930. In die tijd was er sprake van een *verkopersmarkt*. Dit betekent dat de verkopers, de leverende organisaties, een sterkere positie hebben dan de kopers, de vragende klanten. Door het toenemende aanbod van producten en diensten en de groei in welvaart, veranderde de verkopersmarkt echter steeds meer in een *kopersmarkt*. Dit is een situatie waarin de klanten een steeds sterkere positie krijgen in vergelijking met de aanbieders, de leverende organisaties. De essentie van deze switch was dat organisaties steeds meer moeite moesten doen om hun producten en diensten te verkopen. Dit leidde tot de:

verbinden

productieoriëntatie

productoriëntatie

verkopersmarkt

kopersmarkt

omslagpunt

## verkooporiëntatie

- *Verkooporiëntatie*: in deze oriëntatie lag de nadruk op verkoopinspanningen om het product te verkopen. De gedachtegang was dat de organisatie eerst producten maakt en daarna probeert deze te verkopen. Deze oriëntatie was vooral zichtbaar tussen 1930 en 1950.

Toen steeds duidelijker werd dat alleen verkoopinspanningen, zonder daarbij echt rekening te houden met de klant, ook steeds minder succesvol waren, ontstond rond 1950 de:

## marketingoriëntatie

- *Marketingoriëntatie*: in deze oriëntatie lag de nadruk eerst op de wensen en behoeften van klanten. Van daaruit werd de vraag gesteld hoe een organisatie daar zo goed mogelijk op kon inspelen. Dit diende uiteraard wel zodanig te gebeuren dat daarmee het doel van de organisatie werd gerealiseerd.

De verkooporiëntatie en de marketingoriëntatie lijken op het eerste gezicht misschien op elkaar, maar ze zijn principieel verschillend. Verkooporiëntatie is verkopen wat een organisatie heeft. Marketingoriëntatie is het maken en leveren wat klanten willen [6]. Als we het in dit boek hebben over het verkoopdeel van de marketingfunctie (zie subparagraaf 1.2.4), dan gaan we ervan uit dat deze, samen met het marketingdeel van de marketingfunctie, altijd vanuit de marketingoriëntatie opereert. De drie eerste oriëntaties hadden in de tijd waarin zij zichtbaar waren zeker toegevoegde waarde voor een organisatie. Vandaag de dag beschouwen we deze oriëntaties als basisgedachte echter als ongeschikt voor elke organisatie. Het uitgangspunt zou altijd de marketingoriëntatie moeten zijn.

### Eerste- en tweedefasemarketing

Vanaf 1950 zijn binnen deze marketingoriëntatie vele ontwikkelingen zichtbaar geweest. Dit uitte zich vaak in specifieke thema's, zoals e-commerce en customer relationship management (crm), die in een bepaalde periode centraal stonden in marketing [3-6, 33]. Voor dit moment is het voldoende om twee hoofdstromen in marketingbenaderingen te onderscheiden, te weten (gebaseerd op Postma, [34-37]):

## eerstefasemarketing

- *Eerstefasemarketing*: deze benadering kenmerkt zich door een massabenedering (one-to-many), de focus op markten en segmenten, veel gebruik van massamedia, eenrichtingsverkeer massacommunicatie, het belang van goede distributie (tussenhandel), aandacht voor het merk en ze heeft als uitgangspunt dat de organisatie 'in control' is.

## tweedefasemarketing

- *Tweedefasemarketing*: deze benadering ken-

merkt zich door een meer individuele benadering (one-to-one), de focus op (individuele) klanten, zowel particulier als zakelijk, veel gebruik van nieuwe media zoals internet, tweerichtingsverkeer communicatie (interactief en 'connected'), veel aandacht voor de relatie met de klant en ze heeft als uitgangspunt dat de *klant* meer 'in control' is.

De organisatie waar Erik uit de openingscasus werkzaam is, ManBodyCare, de aanbieder van huidverzorgingsproducten, is een typisch voorbeeld van een organisatie waar eerstefasemarketing leidend is. De organisatie waar Andrea werkzaam is, C-are-P, de aanbieder van HR-solutions, is een voorbeeld van een organisatie waar juist tweedefasemarketing centraal staat. In het marketingbeleid van de eigen organisatie van Nika, MP & PPP, zijn ook elementen van tweedefasemarketing goed zichtbaar. We kunnen het ontstaan en de ontwikkeling van de marketingoriëntatie weergeven als in figuur 1.13 (voor een mogelijke invulling van het vraagteken verwijzen we naar subparagraaf 1.5.3).

Figuur 1.13 Marketing in historisch perspectief



Bron: gebaseerd op Leeftang (1994), Verhage (2009) en Postma (1999)

### Marketing is maatwerk

Het is niet zo dat de ene benadering per definitie beter is dan de andere. Zoals in subparagraaf 1.1.2 al is gezegd, de concrete invulling van marketing voor een organisatie is altijd maatwerk. Daarbij is het goed mogelijk dat één van beide benaderingen de boventoon voert omdat dat uiteindelijk het beste is voor de organisatie. Wat we wel kunnen zeggen is dat door de opkomst van *internet*, vaak geassocieerd met de tweedefasemarketing [37], de marketeer nu meer instrumenten tot zijn beschikking heeft.

Het uitgangspunt in dit boek is dat elke marketeer het *totale* instrumentarium moet kennen. Vanuit





Internet, de opstap naar tweedefasemarketing

dat totale instrumentarium is het de kunst de juiste keuzes te maken om te komen tot een succesvolle invulling van marketing. Zoals vaker gezegd: dit verschilt per organisatie. Dat is ook de reden om Erik, Andrea en Nika uit de openingscasus werkzaam te laten zijn bij 'typisch' eerste- en tweedefasemarketingorganisaties. Zij blijven de hoofpersonen in alle openingscasussen van dit boek. De komende hoofdstukken laten we ze ervaringen uitwisselen om zo van elkaar te leren. Wij zijn ervan overtuigd dat juist de combinatie van verschillende onderdelen uit de eerste- en tweedefasemarketing leidt tot de meest succesvolle formule. In welke verhouding en hoe precies ingevuld, dat is en blijft de puzzel die elke organisatie voor zichzelf moet maken. Dat Nika in haar organisatie MP & PPP zelfs nog een stap verder gaat, bespreken we in subparagraaf 1.5.3, de uitdaging van de marketingfunctie.

Welke invulling ook wordt gegeven, we hebben de voorkeur om te blijven spreken over marketing en daar zo min mogelijk toevoegingen, zoals diensten en not-for-profit, bij te plaatsen. De kern van marketing is in al deze verbijzonderingen namelijk niet anders. Deze is en blijft het leveren van klantwaarde én het realiseren van concurrentievoordeel met behulp van interfunctionele coördinatie op een zodanige manier dat het de realisatie van de doelstellingen van de organisatie ondersteunt. Termen als not-for-profitmarketing (marketing voor not-for-profitorganisaties), dienstenmarketing (marketing voor dienstverlenende organisaties), mesomarketing (marketing voor samenwerkende organisaties in een bedrijfskolom of bedrijfstak), demarketing (marketing met als doel de vraag tijdelijk of permanent af te remmen) enzovoort, laten we daarom zo veel mogelijk achterwege [6]. Ook meer trendgeoriënteerde 'nieuwe' vormen van marketing zoals 'social marketing' [36], 'viral marketing' [7] of 'andere theorieën van de maand' [7] proberen we zo veel mogelijk te vermijden.

## Integratie eerste- en tweedefasemarketing

De meeste organisaties hebben, bewust of onbewust, in hun marketinginvulling elementen van zowel de eerstefasemarketing als van de tweedefasemarketing. Een mooi voorbeeld van symbiose tussen beide benaderingen is Heineken. Heineken heeft meerdere producten in haar assortiment, maar is vooral bekend om haar biermerk met dezelfde naam. Als we ons beperken tot de verkoop van bier via de winkels (naast verkoop aan en via horecagelegenheden enzovoort) is Heineken van origine een eerstefasemarketingorganisatie met veel aandacht voor het merk, massacommunicatie op televisie enzovoort (al was het alleen maar omdat Heineken allang bestond voor internet).

De laatste jaren heeft Heineken de mogelijkheden van internet geïntegreerd in haar marketingbeleid. Op haar website ([www.heineken.nl](http://www.heineken.nl)) biedt zij allerlei extra mogelijkheden: variërend van kortingen op cd's, concertbezoek en sportevenementen tot maatwerk via Jouw Heineken ([www.jouwheineken.nl](http://www.jouwheineken.nl)). De bezoeker kan daar zelf zijn eigen fles Heineken-bier vormgeven, bijvoorbeeld om cadeau te geven aan iemand. Het bijzondere is maatwerk waaraan de klant zelf sturing kan geven in combinatie met het gegeven dat er sprake is van een massamarkt. Dus Heineken is, mede dankzij het instrumentarium van de tweedefasemarketing, allang niet meer alleen het kratje bier in de winkel. Mede dankzij het optimale gebruik van het beschikbare instrumentarium is Heineken een 'totaalbelevens' met veel klantwaarde, op maat, geworden [38]. Een mooi voorbeeld van een combinatie van eerste- en tweedefasemarketing.

### 1.5.3 Huidige situatie en uitdaging

Waar staat de marketingfunctie nu? De ontwikkeling en de status van de marketingfunctie heeft sinds 1950 pieken en dalen gekend [33]. Recent onderzoek laat zien dat de gemiddelde marketingfunctie vandaag de dag geen onbetwistbare rol en status heeft in veel organisaties [39]. Sterker nog, de marketingfunctie staat soms ter discussie en als we niet oppassen, wordt haar rol in de nabije toekomst alleen maar minder. Een belangrijk kritiekpunt is dat marketing lang niet altijd helder en transparant kan aantonen wat haar toegevoegde waarde is voor de organisatie. Dus de vraag: 'Wat draagt marketing nu bij aan het gemeenschappelijke doel van de organisatie?' wordt niet altijd even helder en naar tevredenheid beantwoord.



Heineken: veel meer dan een kratje bier in de winkel

### Complexiteit van de marketingfunctie

Ligt de hiervoor geschetste situatie alleen aan de marketingfunctie? Het antwoord hierop is 'nee'. Uiteraard moeten marketeers altijd kritisch zijn en blijven op hun eigen functioneren. Maar de marketingfunctie is ook een complexe functie (zonder daarbij de andere functies tekort te doen). Hiervoor zien we vier redenen [40]:

- 1 Elke organisatie (met uitzondering van monopolisten) heeft 'last' van *concurrenten* die met dezelfde klant(en) ook zaken willen doen.
- 2 Het is uiteindelijk de *klant* die bepaalt of hij ingaat op het aanbod van een organisatie. Een organisatie mag dan vinden dat haar aanbod voldoende klantwaarde en concurrentievoordeel heeft, het uiteindelijke oordeel is toch aan de klant.
- 3 Als een organisatie een tevreden klant wil, die ook in de toekomst zaken met de organisatie wil doen, dan is de marketingfunctie afhankelijk van de prestaties van de *andere functies*. Als zij niet voldoende presteren, dan is het aannemelijk dat de klant ontevreden wordt en dat daardoor de organisatie een deel van haar klanten verliest (en daarmee dus toekomstige verkoopopbrengsten misloopt).
- 4 Keuzes over nog uit te voeren marketingactiviteiten gaan altijd over de *toekomst*. Hoe een organisatie in de toekomst eruitziet is al niet met honderd procent zekerheid te zeggen, laat staan dat dit geldt voor de externe omgeving. Deze is nooit voor honderd procent voorspelbaar. Daarom is het vooraf altijd onzeker wat marketingactiviteiten opleveren.

Door deze factoren is het aandeel van de marketingfunctie op de realisatie van haar eigen doelstelling zowel onzeker als beperkt. Het halen daarvan is afhankelijk van factoren die zij wellicht kan beïnvloeden maar zeker niet sturen, laat staan beheersen. Dit houdt in dat de marketingfunctie vooraf nooit met honderd procent zekerheid kan aangeven of de gekozen marketingactiviteiten succesvol zullen zijn. Dit maakt de marketingfunctie in onze optiek complexer dan welke andere functie in een organisatie. Ook andere functies hebben uiteraard te maken met onzekerheden en beperkingen maar niet in die mate als de marketingfunctie.

We beschouwen deze onzekerheid en beperkte sturing echter als een gegeven. Dit is niet ideaal, soms zelfs frustrerend, maar het is niet anders. Vanuit dit gegeven zien we het dan als *dé uitdaging van de marketingfunctie* om zo succesvol mogelijk te presteren, gegeven deze complexiteit, als gevolg van beperkte sturing en beheersing, en deze onzekerheden in een continu veranderende interne en externe omgeving. Dit betekent ook dat er in marketing, zeker niet vooraf, enige goede antwoorden bestaan. Sterker nog, er zijn vooraf vaak meerdere goede oplossingen voor een bepaalde situatie te bedenken. Geef twee goede marketeers hetzelfde marketingprobleem en de kans is groot dat ze met twee verschillende oplossingen komen. Daarbij is het zeker niet uitgesloten dat beide oplossingen succesvol zijn in de zin van rendement enzovoort. Buiten discussie blijft namelijk dat marketing, linksom of rechtsom, wel moet bijdragen aan de

uitdaging van de marketingfunctie

realisatie van de doelstellingen van de hele organisatie.

Het gaat in marketing daarom vaak minder om de keuze en de oplossing zelf, maar meer om de *onderbouwing vooraf* (waarom kiest marketing hiervoor?) en de *verklaring achteraf* (was dit achteraf een goede keuze?). Dat betekent overigens niet dat elke oplossing op voorhand goed is. Bij het kiezen van oplossingen gaat het om consistentie, logisch denken, creativiteit en bewust zijn van het feit dat de zwakste schakel de kracht van de ketting bepaalt. Eén detail in één activiteit dat niet klopt (één telefoontje dat verkeerd valt bij een klant) in een reeks van veel activiteiten, kan al leiden tot het verlies van de klant.

Wat de *toekomst van marketing* brengt is niet met zekerheid te zeggen. Wij zien hierin de volgende twee stappen:

- 1 het maken van een inhaalslag op het geïntegreerd toepassen van de aanwezige mogelijkheden van de eerste- en tweedefasemarketing om als marketingfunctie activiteiten succesvol uit te voeren [7, 31, 39]
- 2 het maken van een volgende stap in de toekomst op basis van belangrijke ontwikkelingen die zich nu openbaren en in de toekomst structureel gaan doorzetten [23, 40]

### Inhaalslag

We beginnen met stap 1, de inhaalslag. Zoals aan het begin van deze subparagraaf al gezegd: uit onderzoek blijkt dat de marketingfunctie in veel organisaties nog voldoende ‘huiswerk’ heeft om de huidige mogelijkheden beter te benutten [7, 31, 39]. Er is vaak nog voldoende verbetering mogelijk voor het leveren van klantwaarde en het realiseren van concurrentievoordeel door middel van het toepassen van interfunctionele coördinatie, zodanig dat het de realisatie van de doelstellingen van de organisatie ondersteunt.

Hetzelfde onderzoek [39] laat zien dat het leveren van klantwaarde, één van de pijlers van een succesvolle marketingfunctie, bij veel organisaties tekortschiet. Ook de samenwerking met andere functies, de interfunctionele coördinatie, laat vaak te wensen over. Dit heeft veel te maken met de positie en status van de marketingfunctie in organisaties. Marketing toont te weinig leiderschap, de marktorientatie is vaak verre van optimaal en er wordt te weinig onderzoek gedaan naar wat zich in de markt afspeelt. Al met al worden er met enige regelmaat vraagtekens gezet bij de rol van de marketingfunctie in or-

ganisaties. Het wegnemen van deze vraagtekens is een essentieel punt van aandacht voor de marketingfunctie in veel organisaties. Het ideaalplaatje uit subparagraaf 1.2.3, dat de marketingfunctie ook invloed zou moeten hebben op de activiteiten van de andere functies, is in de praktijk vaak nog ver weg.

### Accountability en innovatie

Concrete verbeterpunten, naast de hiervoor genoemde organisatorische aspecten, zijn [39]:

- Het verbeteren van de *accountability*: dit bestaat uit twee onderdelen [40]. Allereerst gaat het om het *vooraf* kunnen onderbouwen waarom bepaalde marketingactiviteiten naar verwachting bepaalde resultaten opleveren. Ten tweede gaat het om het *achteraf* verklaren waarom die resultaten wel of niet zijn gehaald. Het gaat dus om het vooraf en achteraf meten van de effecten van de marketinginspanningen. Marketeers hebben vaak te weinig zicht of hun activiteiten succesvol zijn. Het blijkt overigens dat veel marketingactiviteiten weinig of niets opleveren en dus niet bijdragen aan de ondersteuning van het gemeenschappelijke organisatiedoel [7, 31].
- Het verbeteren van de bijdrage aan de *innovatie* van producten. Ook worden vraagtekens geplaatst bij de *creativiteit* van marketeers. Beide aspecten zijn in het bijzonder relevant voor het genereren van concurrentievoordeel [7, 31].

Er kan niet anders worden geconcludeerd dan dat de eerste stap van elke marketingfunctie moet zijn om zich te focussen op de kernvraag: wat is ons bestaansrecht in een organisatie? Dit is te vertalen in: wat is onze toegevoegde waarde in een organisatie en hoe maken wij dat zichtbaar aan derden? Vanuit deze kernvraag volgt vanzelf de basis van elke marketingfunctie: het leveren van klantwaarde en het genereren van concurrentievoordeel door middel van samenwerking met andere functies (interfunctionele coördinatie), zodanig dat het bijdraagt aan het ondersteunen van de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Een marketeer moet daarom aan de ene kant de hele *externe* omgeving overzien, aanvoelen en vooral begrijpen, maar moet aan de andere kant ook de hele *interne* omgeving (de organisatie en al haar functies) overzien, aanvoelen en begrijpen. Juist vanwege het inzicht in beide omgevingen is het aan de marketeer om leidend te zijn in het maken van keuzes die de aansluiting hiertussen, inclusief hun voortdurende dynamiek, optimaal laat zijn. De *optimale keuzes* zijn die keuzes die leiden tot realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

onderbouwing vooraf

verklaring achteraf

accountability

toekomst van marketing

innovatie

optimale keuzes



Als de basis van de marketingfunctie goed en succesvol is, kan de marketingfunctie zich gaan bezighouden met de volgende stap: het inspelen op toekomstige ontwikkelingen. Het spreekt voor zich dat als de externe en/of de interne omgeving veranderen, ook de marketingfunctie zich moet aanpassen. Wat komt de komende jaren allemaal op de marketingfunctie af? In de vakliteratuur van de laatste jaren zijn (onder andere) thema's als merken, design, internet, belevenissen en authenticiteit met enige regelmaat genoemd [41].

### Social marketing

Vandaag de dag komen in de vakliteratuur thema's aan bod als social marketing en neuromarketing [36, 42]. Social marketing is een vorm van marketing met behulp van sociale netwerken op internet, zoals Twitter, Hyves, Facebook en LinkedIn [42]. Deze sociale netwerken worden gezien als de volgende fase in de ontwikkeling van internet. Dit wordt de ontwikkeling van web 1.0 naar web 2.0 genoemd [37]. In plaats van het eenrichtingsverkeer (zenden: aanbieden van informatie en passief ontvangen daarvan) van web 1.0 is de ontwikkeling naar tweerichtingsverkeer (communiceren, de dialoog, informatie delen en actief participeren hierin) in web 2.0 [37].

Deze ontwikkeling biedt marketing een verbeterd *instrument* waarmee allerlei vormen van klantcontacten mogelijk zijn. Veel grote organisaties maken al gebruik van sociale media in hun marketingbeleid. Uit de *Social Media Monitor*, 2e editie van ok-

Find me on  
**facebook**

Hyves

**LinkedIn**

Sociale media, van web 1.0 naar web 2.0

tober 2009 [43], blijkt dat 35 van de top honderd adverteerders uit Nederland aanwezig zijn op sociale media. De top drie aanwezigen op sociale media zijn achtereenvolgens bol.com, de Rabobank en de ANWB. Uit de monitor blijkt dat Twitter het meest wordt gebruikt, gevolgd door Hyves.

### Neuromarketing

Neuromarketing slaat de brug tussen marketing en het brein van de klant [35, 36, 42]. Het gaat in op vragen hoe de klant denkt en handelt en de rol van het brein hierin. Het denken en handelen van de klant is het onderwerp van hoofdstuk 3. Gegeven de opmerking aan het eind van subparagraaf 1.5.2 ge-



Bol.com, intensief gebruik van sociale media in haar marketingbeleid

bruiken we bij voorkeur niet termen die speciale vormen van marketing aanduiden. De in de bronnen gebruikte termen social marketing en neuro-marketing gebruiken wij hier dan ook niet verder.

### 1.5.4 Toekomst van marketing

Zonder de relevantie van de hiervoor genoemde ontwikkelingen tekort te doen, zien we ze niet als veranderingen die de essentie van marketing veranderen. Ze leiden zeker tot vernieuwing en aanscherpingen binnen de bestaande uitgangspunten van de marketingfunctie. Ze leiden echter niet tot een structurele aanpassing van de basisvoorwaarden van succesvolle marketing. Een ontwikkeling die dat naar onze mening wel gaat doen is maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) [4, 6, 23]. Dit is een ontwikkeling die al jaren geleden is ingezet maar steeds meer een plek gaat krijgen in veel organisaties. In dit boek zien we de begrippen *mvo* en *PPP* (People, Planet en Profit) als uitwisselbaar [4, 23]). In de volgende hoofdstukken gebruiken we daarom voornamelijk het begrip *PPP*.

#### Mvo en PPP

Het concept van People, Planet en Profit is, in grote lijnen, als volgt weer te geven [23]:

- *People*: dit betreft het ondersteunen van sociaal maatschappelijke projecten. Het gaat dan om het tonen van *maatschappelijke betrokkenheid*. Dit varieert van het ondersteunen van vrijwilligerswerk tot het oprichten van een aparte foundation die in bepaalde landen kansarme jongeren in de gelegenheid stelt zich verder te ontwikkelen.
- *Planet*: dit betreft *duurzaam ondernemen*. Het gaat dan om rekening houden in de eigen bedrijfsvoering met ecologische aspecten. Daarbij moet een balans worden gevonden in het gebruik van natuurlijk kapitaal dat onze planeet op een houdbare manier kan leveren. Hierbij moet, daar waar mogelijk, het verstoren van het klimaat door in te teren op de natuurlijke hulpbronnen, worden voorkomen en/of gecompenseerd. Activiteiten op dit terrein variëren van innovatie op het gebied van energiebesparing in de eigen organisatie tot het gebruik van milieuvriendelijke geteelde grondstoffen in productieprocessen.
- *Profit*: dit betreft de *winst van de organisatie*. Het gaat dan om de realisatie van het gemeenschappelijke organisatiedoel om zo de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Zoals aan het begin van paragraaf 1.3 al gezegd, niet elke organisatie heeft winst als belangrijkste doelstelling maar voor de meeste organisaties is dat wel het geval.

We realiseren ons dat deze omschrijvingen niet erg specifiek zijn. Het is dan ook aan elke organisatie om hieraan zelf op haar eigen manier een meer concrete invulling te geven. We zijn er wel van overtuigd dat deze ontwikkeling op organisatieniveau niet meer te stoppen is. Statements op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid en duurzaam ondernemen zijn onder andere te vinden op websites van veel, met name de grotere, organisaties als The Bodyshop, Benneton, McDonald's, Coca Cola, Fortis, Shell, IBM, Philips, Nike en TNT [4, 6, 23, 29, 45]. In de nabije toekomst neemt dit alleen maar toe, is de verwachting. De volgende stap is de vertaling van deze ontwikkeling van organisatieniveau naar de verschillende functies, waaronder de marketingfunctie. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden, zijn:

- Hoe ver is de marketingfunctie hier al in?
- Hoe open staat de marketingfunctie voor deze nieuwe ontwikkelingen?

mvo  
PPP

#### Rol van marketing in mvo en PPP

Marketing en PPP lijken op het eerste gezicht geen logische combinatie. Deels komt dat door de spanning die lijkt te bestaan tussen de P van People en Planet aan de ene kant en de P van Profit aan de andere kant. De achterliggende gedachte is dan dat aandacht voor thema's als maatschappelijke betrokkenheid en duurzaam ondernemen ten koste gaat van de aandacht voor de klant, het genereren van het noodzakelijke concurrentievoordeel en daarmee dus van omzet en winst [45]. Toch zijn we ervan overtuigd dat marketing deze slag wel moet maken. Ook de marketingfunctie moet meehelpen deze, op het eerste gezicht, tegenstellingen te overbruggen.

people

maatschappelijke  
betrokkenheid

planet  
duurzaam  
ondernemen



#### Mvo of PPP, de volgende stap in marketing

De reden dat we denken dat dit echt een volgende fase is in de ontwikkeling van de marketingfunctie is vooral het bredere pallet aan uiteenlopende type doelstellingen, zowel binnen als buiten de organisatie. Normalerwijs zijn doelstellingen uiteindelijk gerelateerd aan de eigen organisatie (de P van Profit). Natuurlijk heeft marketing vaak ook doelstellingen buiten de organisatie, bijvoorbeeld klanttevredenheid. Deze extern gerichte doelstellingen zijn

profit  
winst van de  
organisatie



echter meer ‘tussenstations’ en ondersteunend aan de interne doelstelling, veelal uitgedrukt in termen van winst, dan opzichzelfstaande doelstellingen (daarover meer in hoofdstuk 5).

Door de ontwikkeling van mvo/PPP gaan er voor veel organisaties nieuwe doelstellingen bijkomen. Dit zijn doelstellingen die gerelateerd zijn aan sociaal maatschappelijke thema's (People) en het duurzaam ondernemen (Planet) die buiten de eigen organisatie liggen. Dit heeft allerlei consequenties én voor de organisatie én voor de marketingfunctie. Het voert hier te ver om dat in detail te bespreken. Voor nu volstaat de volgende redenering:

- De marketingfunctie moet, net als elke andere functie, een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.
- Deze doelstellingen gaan uitgebreid worden (of zijn al uitgebreid) met twee nieuwe type doelstellingen die buiten de organisatie liggen, namelijk de maatschappij (People) en de aarde (Planet).
- Aannemelijk is dat marketing, als elke andere functie, ook een bijdrage moet leveren aan het realiseren van deze twee nieuwe doelstellingen.
- Dit leidt tot de vraag hoe, op welke manier, de marketingfunctie daar een bijdrage in kan (en moet) leveren.

### **Derdefasemarketing**

We denken dat de hiervoor beschreven ontwikkeling daadwerkelijk leidt tot een significant andere invulling van de marketingfunctie en daarmee de marketingactiviteiten. Aan deze nieuwe invulling van marketing zijn verschillende benamingen te geven [23]. In dit boek baseren we ons op een bestaande indeling van Postma [35, 36] die uitgaat van eerste- en tweedefasemarketing. Deze nieuwe invulling van marketing noemen we dan derdefasemarketing. We zien dit overigens als een aanvulling bovenop de bestaande basis (succesvolle integratie van eerste- en tweedefasemarketing) en niet ter vervanging daarvan. Dus derdefasemarketing is de integratie van eerste- en tweedefasemarketing met marketingactiviteiten om mvo/PPP-gerelateerde doelstellingen te realiseren. Volgens Kotler, Kartajaya en Setiawan (zij spreken over *marketing 3.0* [23]) is daarvoor nodig dat organisaties mensen niet alleen maar als klant of consument beschouwen waar alleen maar zakelijke transacties mee worden gedaan, maar dat ze als complete mensen, met hoofd, hart en ziel, worden gezien. Daarnaast is samenwerking met klanten, de schakels in de tussenhandel, aandeelhouders en werknemers, van groot belang om resultaten te realiseren op People- en

Planetgerelateerde terreinen [23]. Dit roept verschillende vragen op:

- Is de realisatie van de twee nieuwe doelstellingen (People en Planet) voortvloeiend uit mvo/PPP, conflicterend met de organisatiegerelateerde doelstellingen (Profit)?
- Kunnen bestaande marketingactiviteiten ook bijdragen aan deze nieuwe doelstellingen of zullen daarvoor nieuwe marketingactiviteiten ontwikkeld moeten worden?
- Is het mogelijk om klantwaarde en concurrentievoordeel te integreren met doelstellingen op het gebied van sociaal maatschappelijke en duurzaamheidsthema's of moeten we ze als geïsoleerd beschouwen?

In het vervolg van het boek gaan we, waar we dieper ingaan op de marketingkoers, de vier P's en marketingactiviteiten van de organisatie, ook in op deze vragen. Van de drie organisaties uit de openingscasus is alleen Nika met haar MP & PPP een voorbeeld van een organisatie die al stappen heeft gezet op het terrein van de derdefasemarketing (Nika streeft maatschappelijke verantwoorde doelen na). Nika gaat deze uitdaging overigens niet alleen aan voor haar eigen MP & PPP, maar ze richt zich ook op klanten die de eerste stappen willen zetten op het terrein van de derdefasemarketing. In de uitwerking van marketingkoers, de vier P's en marketingactiviteiten zullen we deze uitdaging steeds proberen te vervlechten met aspecten van de eerste- en tweedefasemarketing. Deze stap, die Nika al heeft gezet, zien wij als de uitdaging voor de marketingfunctie voor de komende jaren en decennia.

### **1.5.5 Vooruitblik**

In het vervolg van het boek reiken we stap voor stap het instrumentarium aan waarmee marketing voor elke organisatie concreet kan worden ingevuld. Daarbij geven we ook aan hoe dat te doen. In de komende hoofdstukken behandelen we achtereenvolgens:

- Hoofdstuk 2, ken je externe omgeving
- Hoofdstuk 3, ken je klanten en concurrenten
- Hoofdstuk 4, ken je interne omgeving
- Hoofdstuk 5, maak je strategische keuzes
- Hoofdstuk 6, maak je tactische keuzes: product
- Hoofdstuk 7, maak je tactische keuzes: prijs
- Hoofdstuk 8, maak je tactische keuzes: plaats
- Hoofdstuk 9, maak je tactische keuzes: promotie
- Hoofdstuk 10, doorloop de operationele marketingcyclus

# Samenvatting

In dit hoofdstuk is het begrip marketing nader uitgewerkt. Vanuit het gegeven dat er geen eenduidige, altijd geldende definitie bestaat, is hier gekozen voor een praktijkgerichte insteek. Daarbij is marketing neergezet als een functie, liefst samen met verkoop waar activiteiten plaatsvinden die zijn te typeren als het direct ondersteunen, stimuleren en realiseren van verkopen op korte en lange termijn. Voorafgaand aan de uitvoering is dat het bepalen van de koers (strategisch), de vier P's (tactisch) en de keuze van de marketingactiviteiten. Na de uitvoering is dat het evalueren van zowel de uitvoering als de keuzes en het terugkoppelen van verbeterpunten.

De marketingfunctie is succesvol als zij de vooraf afgesproken verkoopopbrengsten en de beheersing van de daarvoor benodigde kosten weet realiseren. Om dit te realiseren, zijn er drie voorwaarden waaraan de marketingfunctie altijd moet voldoen: het leveren van klantwaarde, het genereren van (liefst houdbaar) concurrentievoordeel en het samenwerken met andere functies, interfunctionele coördinatie genoemd. Daarbij moet er voldoende ruimte zijn in de markt om winstgevend te opereren. Als we dit vertalen, is in essentie de taak van de marketingfunctie: een zo optimaal mogelijke aansluiting zien te realiseren tussen de mogelijkheden van de externe en interne omgeving, op korte én lange termijn, samen met de collega's van de andere functies. Het verbinden van deze beide omgevingen is het vinden van ruimtes in de externe omgeving en deze vanuit de interne omgeving winstgevend proberen te bedienen (waarbij winst breder kan worden gezien, namelijk als doelstelling van de organisatie). Vanwege de dynamiek in de interne en externe omgeving is dit een steeds terugkerend proces in elke organisatie. Marketing zou in het vinden, realiseren en behouden van deze aansluiting een leidende rol moeten hebben.

Hoewel de essentie van marketing volgens ons tot nu toe niet is veranderd, is het vakgebied wel degelijk dynamisch. Voortgekomen uit de productie-,

product en verkooporiëntatie, is met name het instrumentarium van de marketingfunctie, onder andere dankzij internet, de laatste jaren toegenomen. In de volgende hoofdstukken werken we zowel beide omgevingen als het instrumentarium stap voor stap uit. Onderzoek laat zien dat de status van marketing in veel organisaties op dit moment niet zo geweldig is. Dit komt mede vanwege de beperkte invloed, sturing en beheersing van haar eigen resultaten. Marketing kan haar resultaten niet altijd inzichtelijk maken aan derden en kan niet altijd omgaan met de voortdurend aanwezige onzekerheden in de interne maar vooral externe omgeving. Deze beperkingen zijn echter een gegeven. Vanuit dat gegeven zal elke organisatie tot een maatwerkinvulling van haar marketingfunctie moeten komen, die leidt tot de beste resultaten voor de hele organisatie. Onderzoek laat zien dat veel marketingfuncties hierin een inhaalslag hebben te maken.

De laatste jaren hebben verschillende thema's hoog op de marketingagenda gestaan. Zij hebben zeker bijgedragen aan de verdere ontwikkeling en aanscherping van de marketingfunctie. Dit alles zonder de essentie van de marketingfunctie aan te tasten. Klantwaarde, concurrentievoordeel en interfunctionele coördinatie waren en blijven de pijlers van een succesvolle marketingfunctie. De ontwikkeling die naar verwachting wel zal leiden tot een significante aanpassing van de marketingfunctie is de toemende ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), ook wel People, Planet en Profit (PPP) genoemd. Vanwege het bredere pallet aan doelstellingen die hiermee gepaard gaat, is de verwachting dat de vertaling van deze ontwikkeling naar de marketingfunctie, leidt tot structurele aanpassing daarvan. Deze aanpassing moet wel worden gezien als een aanvulling bovenop de bestaande winstdoelstelling, maar dan wel weer op de pijlers van klantwaarde en concurrentievoordeel met behulp van interfunctionele coördinatie. Kortom, er zijn voldoende uitdagingen voor de marketeers van de toekomst.