

Grondslagen van de marketing



Noordhoff

Verhage
Visser

10^e druk

Grondslagen van de marketing

Aan de honderdduizenden studenten die met behulp van dit boek hebben geleerd
de grondslagen van de marketing in de praktijk toe te passen

GRONDSLAGEN VAN DE MARKETING

Prof. dr. Bronis Verhage

Professor of Marketing
Georgia State University
Atlanta, Georgia, USA

Met medewerking van **Marjolein Visser RM,**
Paul Oostveen en Erik Kostelijk

Vormgeving binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer
Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: design_large

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

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



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-26871-8

ISBN 978-90-01-26869-5

NUR 802

Verkorte inhoud

Woord vooraf bij de tiende druk 18

Over de auteur 24

DEEL 1 INZICHT IN DE MARKETING 27

- 1 WAT IS MARKETING? 29
- 2 MARKETINGPLANNING EN STRATEGIEBEPALING 69
- 3 MARKETINGOMGEVING 129

DEEL 2 ANALYSEREN VAN DE MARKT 169

- 4 KOOPGEDRAG 171
- 5 MARKTONDERZOEK 211
- 6 MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING 243

DEEL 3 PRODUCTBESLISSINGEN 279

- 7 PRODUCTMANAGEMENT EN MERKBELEID 281
- 8 PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTENMARKETING 329

DEEL 4 PROMOTIEBESLISSINGEN 367

- 9 MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIEËN 369
- 10 RECLAME 413
- 11 SALESMANAGEMENT 459

DEEL 5 PRIJSBESLISSINGEN 505

- 12 PRIJSBELEID 507

DEEL 6 DISTRIBUTIEBESLISSINGEN 569

- 13 DISTRIBUTIEBELEID 571
- 14 DETAILHANDEL EN E-COMMERCE 613
- 15 INTERNATIONALE MARKETING 663




Inhoud

Woord vooraf bij de tiende druk 18

Over de auteur 24

DEEL 1 INZICHT IN DE MARKETING 27

- 
- 1 WAT IS MARKETING? 29**
 - Marketing in actie: Hoe HelloFresh de markt verovert 30*
 - 1.1 Betekenis van marketing 33**
 - 1.1.1 Verschil tussen verkoop en marketing 33
 - 1.1.2 Definitie van marketing 33
 - 1.1.3 Marketingmix 34
 - 1.1.4 Doelgroepkeuze en het ruilproces 36
 - 1.2 Commerciële economie of marketing? 37**
 - 1.2.1 Rol van de economische wetenschap 37
 - 1.2.2 Bijdragen van andere wetenschappen 38
 - 1.3 Invalshoeken van marketing 39**
 - 1.3.1 Macromarketing 39
 - 1.3.2 Mesomarketing 39
 - 1.3.3 Micromarketing 41
 - Marketingmisser: Hudson's Bay en de millennials 42*
 - 1.4 Ontwikkeling van de marketinggedachte 42**
 - 1.4.1 Productie- en productgerichte bedrijven 43
 - 1.4.2 Verkoopgerichte bedrijven 44
 - 1.4.3 Marketinggerichte bedrijven 44
 - 1.4.4 Relatiemarketing 46
 - 1.4.5 Digitale duurzame marketing 47
 - Marketingtopper: Heineken 0.0 48*
 - 1.5 Het marketingconcept 49**
 - 1.5.1 Tevreden klanten 49
 - 1.5.2 Geïntegreerde aanpak 50
 - 1.5.3 Breed omschreven werkteerrein 52
 - 1.5.4 Concurrentieanalyse 52
 - 1.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze 52
 - 1.5.6 Winstbijdrage 53
 - Visie vanuit de praktijk: Oorlog om marketingtalent 53*
 - 1.6 Sleuteltaken van marketing 54**
 - 1.6.1 Eerste taak van marketing 55
 - 1.6.2 Tweede taak van marketing 56
 - 1.6.3 De drie R's 57
 - 1.6.4 *Life time value* en *customer equity* 59
 - 1.7 Marketingtoepassingen en vooruitblik 60**
 - Marketingmemo: Klantvriendelijke klachtenbehandeling 60*
 - 1.7.1 Toepassingsgebieden van marketing 60

1.7.2 Non-profitmarketing	61
1.7.3 Belang van inzicht in marketing	62
1.7.4 Vooruitblik op de inhoud	63
Samenvatting	65
Discussievragen	66

2 **MARKETINGPLANNING EN STRATEGIEBEPALING** 69

	<i>Marketing in actie: Tesla's succesvolle marketingstrategie</i>	70
2.1	Marketingplanning	72
	2.1.1 Strategische en tactische planning	73
	2.1.2 Bouwstenen voor succes	74
	2.1.3 Stappen in marketingplanning: een model	76
	<i>Visie vanuit de wetenschap: Michael Porter (Harvard Business School)</i>	78
2.2	Ondernemingsmissie en visie	79
	2.2.1 Missieomschrijving	79
	2.2.2 Visie	81
	<i>Marketingmemo: De missie en visie van Philips</i>	81
	2.3 Situatieanalyse	82
	2.3.1 Interne analyse	82
	2.3.2 Externe analyse	82
	2.3.3 SWOT-analyse	83
	2.3.4 Confrontatiematrix	84
	<i>Visie vanuit de praktijk: Johan Aurik (Kearny): De digitale revolutie</i>	85
	2.4 Marketingdoelstellingen	86
	2.4.1 Eisen aan doelstellingen	86
	2.4.2 Doelstellingenhiërarchie	87
2.5	Strategiebepaling	88
	2.5.1 Business Model Canvas	88
	2.5.2 Portfolioanalyse	95
	2.5.2 Concurrentiestrategieën	99
	2.5.3 Groeistrategieën	101
	<i>Marketingmisser: Retailers in het middensegment</i>	103
2.6	Marketingorganisatie	104
	2.6.1 Integratie van de marketingfunctie	104
	2.6.2 Organisatiestructuur	105
2.7	Het marketingplan	109
	2.7.1 Functies van het plan	109
	2.7.2 Indeling van een marketingplan	110
	2.7.3 Accenten in het marketingplan	116
2.8	Uitvoering, controle en bijsturing	117
	2.8.1 Implementatie	118
	2.8.2 Marketingcontrole en bijsturing	118
	2.8.3 Operationele marketingcontrole	119
	2.8.4 Strategische marketingcontrole	122
	2.8.5 Geïntegreerde marketing	123
	Samenvatting	125
	Discussievragen	127





3	MARKETINGOMGEVING	129
	<i>Marketing in actie</i> : De marketingstrategie van de SNS Bank	130
3.1	De marketingomgeving	133
	3.1.1 Interne omgeving	134
	3.1.2 Externe omgeving	135
	<i>Marketingmemo</i> : Het draait om de feiten	136
	3.1.3 Ontwikkelingen en marketinguitdagingen	136
	<i>Marketingtopper</i> : Greenwheels ontdekt klantenservice	140
3.2	Meso-omgeving	141
	3.2.1 Bedrijfskolom	141
	3.2.2 Klanten	142
	3.2.3 Toeleveranciers	143
	3.2.4 Intermediairs	144
	3.2.5 Concurrenten	144
	3.2.6 Belangengroepen	147
	<i>Marketingmisser</i> : Functionele voeding	148
3.3	Macro-omgeving	149
	3.3.1 Demografische factoren	150
	3.3.2 Economische factoren	151
	3.3.3 Sociaal-culturele factoren	152
	3.3.4 Technologische factoren	154
	3.3.5 Ecologische factoren	155
	3.3.6 Politiek-juridische factoren	156
	<i>Visie vanuit de praktijk</i> : HEMA gaat voor duurzaamheid	158
3.4	Marketingethiek en sociale verantwoordelijkheid	158
	3.4.1 Wetgeving versus ethiek	159
	3.4.2 Ethiek en marketing	159
	3.4.3 Inzicht in ethisch gedrag	160
	3.4.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	162
	Samenvatting	165
	Discussievragen	166

DEEL 2

ANALYSEREN VAN DE MARKT 169

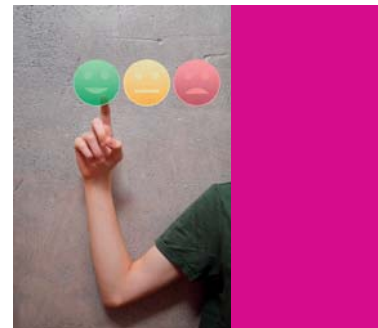


4	KOOPGEDRAG	171
	<i>Marketing in actie</i> : De opmars van online shopping	172
4.1	Koopbeslissingsproces	175
	4.1.1 Behoefte beseffen	176
	4.1.2 Informatie zoeken	176
	4.1.3 Alternatieven evalueren	177
	4.1.4 Aankoopbeslissing	178
	4.1.5 Evaluatie na de koop	178
4.2	Oriëntatie- en koopgedrag	179
	4.2.1 Uitgebreide besluitvorming	180
	4.2.2 Beperkte besluitvorming	180
	4.2.3 Routinekoopgedrag	181
4.3	Persoonlijke omstandigheden	181
	4.3.1 Demografische kenmerken	181

- 4.3.2 Lifestyle 182
- 4.3.3 Situationele invloeden 183
- Visie vanuit de wetenschap: Sluiproute naar de consument* 183
- 4.4** Psychologische factoren 184
 - 4.4.1 Behoeften 184
 - 4.4.2 Perceptie 187
 - 4.4.3 Leerprocessen 188
 - 4.4.4 Persoonlijkheid 189
 - 4.4.5 Attitudes 189
- Marketingmisser: Volmaakte online reviews* 192
- 4.5** Sociale invloeden op het consumentengedrag 193
 - 4.5.1 Cultuur 193
 - 4.5.2 Sociale klasse 194
 - 4.5.3 Referentiegroepen 196
 - 4.5.4 Gezinsinvloeden 197
- Marketingmemo: De rol van de autodealer gaat veranderen* 198
- 4.6** B2b-marketing 199
 - 4.6.1 Kenmerken van de zakelijke markt 200
 - 4.6.2 Koopgedrag van organisaties 201
 - 4.6.3 Rollen in de DMU 202
 - 4.6.4 Typen koopsituaties 203
 - 4.6.5 B2b-e-commerce en -e-procurement 204
- Samenvatting 207
- Discussievragen 208

5 **MARKTONDERZOEK** 211

- Marketing in actie: Markteffect Podcast Monitor: meekijken met podcasts steeds populairder* 212
- 5.1** Doel van marktonderzoek 214
 - 5.1.1 Wat is marktonderzoek? 214
 - 5.1.2 Redenen voor marktonderzoek 215
- Visie vanuit de praktijk: Ronald Velten (IBM): Marketing? Never a dull moment!* 216
- 5.2** Het marktonderzoeksproces 217
 - 5.2.1 Probleemstelling en onderzoeksdoelstellingen 218
 - 5.2.2 Onderzoeksopzet bepalen 219
 - 5.2.3 Secundaire gegevens verzamelen 220
 - 5.2.4 Verkennend onderzoek 221
 - 5.2.5 Onderzoeksmethode uitwerken 221
 - 5.2.6 Primaire gegevens: de enquête 222
 - 5.2.7 Motivatieonderzoek 225
 - 5.2.8 Observatie 226
 - 5.2.9 Experimenten 227
 - 5.2.10 Analyse, interpretatie en communicatie 229
- Marketingmisser: Meet Vincent van Gogh Experience* 229
- 5.3** Analytics 230
 - 5.3.1 Data 230
 - 5.3.2 Vormen van analytics 233
 - 5.3.3 Metrics 234
- 5.4** Testmarketing 236
 - 5.4.1 Selectie van testmarkten 237



- 5.4.2 Grondbeginselen van testmarketing 238
- 5.4.3 Duur van de testmarketing 239
- Samenvatting 240
- Discussievragen 241



6 **MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING** 243

- Marketing in actie: Nederlands beste café: de Biet* 244
- 6.1** Analyseren van de markt 246
 - 6.1.1 Wat is een markt? 247
 - 6.1.2 Afbakenen van de markt 247
 - 6.1.3 Marktpotentieel 248
 - 6.1.4 Deelmarkten en marktwerking 249
 - 6.1.5 De c2c-markt 250
 - Visie vanuit de wetenschap: V. Kumar (Georgia State University): Waarde van loyale klanten zwaar overschat?* 252
- 6.2** Wat is marktsegmentatie? 253
 - 6.2.1 Ontwikkeling van marktsegmentatie 253
 - 6.2.2 Redenen voor marktsegmentatie 254
 - 6.2.3 Voorwaarden voor segmentatie 256
 - Marketingmemo: Steeds meer jongeren rijden op een e-bike* 258
- 6.3** Segmentatiecriteria 259
 - 6.3.1 Demografische segmentatie 259
 - 6.3.2 Geografische segmentatie 260
 - 6.3.3 Psychografische segmentatie 261
 - 6.3.4 Gedragssegmentatie 264
 - 6.3.5 Segmentatie van businessmarkten 264
 - Marketingmemo: Vrijbuiters: samen op avontuur* 265
- 6.4** Doelgroepbepaling 266
 - 6.4.1 Marktbewerkingsstrategieën 266
 - 6.4.2 Kiezen van doelgroepen 268
 - Marketingtopper: Adidas: loterij als pr-tool* 269
- 6.5** Positionering 269
 - 6.5.1 De strijd om het brein 270
 - 6.5.2 Positioneringsgrafiek 271
 - 6.5.3 De kunst van het positioneren 272
 - 6.5.4 Herpositionering 273
 - Samenvatting 274
 - Discussievragen 276

DEEL 3 **PRODUCTBESLISSINGEN** 279



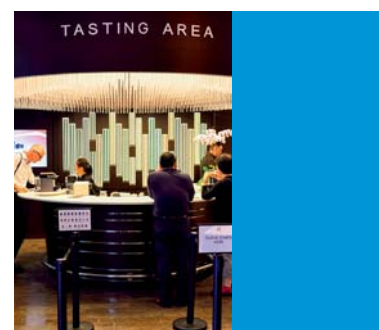
7 **PRODUCTMANAGEMENT EN MERKBELEID** 281

- Marketing in actie: De Dames van Hurkmans* 282
- 7.1** Wat is een product? 285
 - 7.1.1 Een pakket pluspunten 285
 - 7.1.2 Productniveaus 286

- 7.1.3 Marketingimplicaties 287
- Marketingtopper*: Flitsbezorging: tijd kopen (en boodschappen) 288
- 7.2** Typen consumentenproducten 288
 - 7.2.1 Convenience products 289
 - 7.2.2 Shopping products 289
 - 7.2.3 Specialty products 290
 - 7.2.4 Unsought products 291
 - 7.2.5 Andere productindelingen 291
- 7.3** Assortimentsbeleid 292
 - 7.3.1 Wat is een assortiment? 292
 - 7.3.2 Dimensies van het assortiment 293
 - 7.3.3 Assortimentssanering 295
 - 7.3.4 Assortimentsuitbreiding 296
 - Visie vanuit de praktijk*: Netflix gaat games aanbieden 300
- 7.4** Productlevenscyclus 301
 - 7.4.1 Fasen in de levenscyclus 301
 - 7.4.2 Volwassenheid 304
 - 7.4.3 Bruikbaarheid van de PLC 305
 - 7.4.4 Verlenging van de levenscyclus 306
- 7.5** Kwaliteit en klantenservice 308
 - 7.5.1 Kwaliteitsbeleid 308
 - 7.5.2 Garantiebeleid 309
 - 7.5.3 Servicebeleid 309
 - Visie vanuit de wetenschap*: Marnik Dekimpe (Universiteit van Tilburg, KU Leuven): A-merken versus winkelmerken 311
- 7.6** Design en verpakking 312
 - 7.6.1 Productontwerp 312
 - 7.6.2 Functies van de verpakking 313
 - Marketingmisser*: De Kleine Keuken 316
- 7.7** Merkenstrategie 317
 - 7.7.1 Voordelen van een sterk merk 317
 - 7.7.2 Battle of the brands 318
 - 7.7.3 Familiemerk of individuele merken? 321
 - 7.7.4 Een goede merknaam kiezen 323
 - 7.7.5 Merkenrecht 324
 - Samenvatting 325
 - Discussievragen 326

8 PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTENMARKETING 329

- Marketing in actie*: Heel de wereld op een VanMoof 330
- 8.1** Wat is een nieuw product? 332
 - 8.1.1 Typen nieuwe producten 332
 - 8.1.2 Innovaties en consumentengedrag 334
- 8.2** Redenen voor productontwikkeling 335
 - 8.2.1 Waarom bedrijven nieuwe producten lanceren 336
 - Visie vanuit de wetenschap*: Jan-Benedict Steenkamp: Er is hoop voor het A-merk 336
 - 8.2.2 Make or buy? 338
- 8.3** Ontwikkelen van nieuwe producten 340
 - 8.3.1 Strategie voor nieuwe producten 342



- 8.3.2 Ideeontwikkeling 342
- 8.3.3 Schifting en evaluatie 342
- 8.3.4 Bedrijfseconomische analyse 343
- 8.3.5 Ontwikkeling van een prototype 344
- 8.3.6 Testmarketing 344
- 8.3.7 Iteratieve productontwikkeling 344
- 8.3.8 Cocreatie en crowdsourcing 345
- 8.3.9 Productintroductie 346
- Marketingtopper: Swapfiets mikt op Europese markt* 346
- 8.4** Waarom producten aanslaan of mislukken 347
 - 8.4.1 Geslaagde introducties 347
 - 8.4.2 Mislukte lanceringen 348
- 8.5** Diffusie van innovaties 350
 - 8.5.1 Het adoptieproces 350
 - 8.5.2 Adoptiecategorieën 351
 - 8.5.3 Producteigenschappen en adoptiesnelheid 353
 - Visie vanuit de praktijk: Tom de Bruyne (Sue Amsterdam): Marketinggericht solliciteren* 355
- 8.6** Marketing van diensten 356
 - 8.6.1 Kenmerken van diensten 356
 - 8.6.2 Groei van de dienstensector 360
 - 8.6.3 Productiviteit verhogen 360
- Samenvatting 362
- Discussievragen 364

DEEL 4

PROMOTIEBESLISSINGEN 367

- 9** **MARKETINGCOMMUNICATIE-STRATEGIEËN** 369
 - Marketing in actie: Bedrijfslogo's: Verborgen boodschap?* 370
 - 9.1** Wat is marketingcommunicatie? 373
 - 9.1.1 Communicatiemix 373
 - 9.1.2 Vergelijking van persoonlijke en massacommunicatie 375
 - 9.1.3 Hoe werkt communicatie? 377
 - 9.2** Communicatiebeleid: doelgroepkeuze 378
 - 9.2.1 Pull- of pushstrategie? 380
 - 9.2.2 Tweestapsmodel van het communicatieproces 381
 - 9.3** Communicatiedoelstellingen 383
 - 9.3.1 Klassieke hiërarchische modellen 384
 - 9.3.2 Implicaties voor het communicatiebeleid 387
 - 9.3.3 Niet-klassieke hiërarchische modellen 388
 - Visie vanuit de wetenschap: Roland van der Vorst: Creëer een merkbetekenis die opvalt* 390
 - 9.4** Communicatiebudget 391
 - 9.4.1 Omzetpercentagemethode 391
 - 9.4.2 Sluitpostmethode 392



	9.4.3 Concurrentiemethode	393
	9.4.4 Taakstellende methode	393
	9.4.5 Anticyclisch budgetteren	394
	<i>Marketingmisser: Reclame: goedbedoeld is geen excuus</i>	396
9.5	Communicatiemix	396
	9.5.1 Richtlijnen voor een optimale mix	397
	9.5.2 Gewenste respons	399
9.6	Online marketingcommunicatie	400
	9.6.1 Zoekmachinemarketing: SEO en SEA	401
	9.6.2 E-mailmarketing en nieuwsbrieven	402
	9.6.3 Display advertising	402
	9.6.4 Link building	403
	9.6.5 Virals en games	403
	9.6.6 Affiliate marketing	404
9.7	Social media	405
9.8	Public relations	406
	9.8.1 Taken van public relations	406
	9.8.2 Systematische aanpak van pr	407
	Samenvatting	409
	Discussievragen	410
10	RECLAME	413
	<i>Marketing in actie: Hoe Zalando mode en media combineert</i>	414
10.1	Rol van reclame	417
	10.1.1 Invloed van reclame	417
	10.1.2 Plaats in de organisatiestructuur	418
	10.1.3 Reclamebestedingen	419
10.2	Soorten reclame	419
	10.2.1 Indeling naar zender	420
	10.2.2 Indeling naar ontvanger	422
	10.2.3 Indeling naar boodschap	423
	10.2.4 Indeling naar medium	425
10.3	Reclameplanning	426
	10.3.1 Doelstellingen formuleren	427
	10.3.2 Het DAGMAR-model	428
	10.3.3 Reclamebudgettering in Nederland	429
10.4	Reclamestrategieën	430
	10.4.1 Introductiefase	431
	10.4.2 Groeifase van de markt	432
	10.4.3 Volwassenheidsfase van de markt	432
	10.4.4 Neergangsfase van de markt	433
	<i>Marketingmemo: TikTok: populair platform voor jongeren</i>	433
10.5	Ontwikkelen van een reclamecampagne	434
	10.5.1 Briefing	434
	10.5.2 Creatief concept	437
	10.5.3 Uitwerking van het concept	438
10.6	Mediaselectie	438
	10.6.1 Het mediaplan	439
	10.6.2 Criteria voor het selecteren van media	441
	<i>Visie vanuit de wetenschap: Craig Smith (Insead Business School)</i>	444



- 10.7** Meten van reclame-effecten 445
 - 10.7.1 Pretest 445
 - 10.7.2 Posttest 447
 - 10.7.3 Mediaonderzoek 448
- 10.8** Reclamebureaus en de reclamewereld 448
 - 10.8.1 Typen reclamebureaus 449
 - 10.8.2 Het inschakelen van een bureau 449
 - 10.8.3 Organisaties in de reclamewereld 451
- 10.9** Sponsoring 451
 - 10.9.1 Doel van sponsoring 452
 - 10.9.2 Sponsoringstrategieën 453
 Samenvatting 455
 Discussievragen 457

11 SALESMANAGEMENT 459

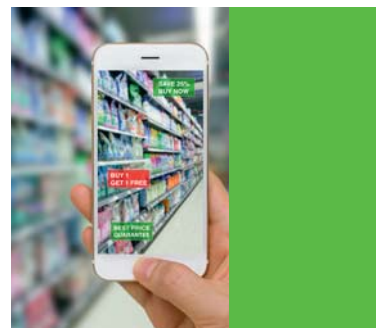
- Marketing in actie: Picnic: snel, makkelijk en goedkoop* 460
- 11.1** Belang van de verkoop 463
 - 11.1.1 Typen verkoopfuncties 463
 - 11.1.2 Taken van accountmanagers 464
 - 11.2** Creatief verkoopproces 465
 - 11.2.1 Voorbereiding 466
 - 11.2.2 Overreding 467*Marketingmemo: Bezwaren overwinnen* 467
 - 11.2.3 Transactie 468*Visie vanuit de wetenschap: Je hoeft geen dier te doden* 469
 - 11.3** Strategie en doelstellingen 470
 - 11.3.1 Leiderschap en planning 470
 - 11.3.2 Management by objectives 471
 - 11.4** Buitendienst organiseren 473
 - 11.4.1 Structuur van de verkooporganisatie 473
 - 11.4.2 Omvang van de buitendienst 477
 - 11.4.3 Bepalen van de rayongrootte 478*Visie vanuit de praktijk: De kracht van social selling* 478
 - 11.5** Verkoopplan uitvoeren 479
 - 11.5.1 Werving, selectie en training 479
 - 11.5.2 Motivatie en beloning 480
 - 11.6** Direct marketing 481
 - 11.6.1 Wat is direct marketing? 482
 - 11.6.2 Traditionele vormen van direct marketing 484
 - 11.6.3 Evolutie van direct marketing 486
 - 11.6.4 Online CRM 487
 - 11.7** Sales promotion 491
 - 11.7.1 Doel van promotieacties 491
 - 11.7.2 Consumentenpromoties 492
 - 11.7.3 Trade en sales force promotions 496
 - 11.7.4 Trends in sales promotion 498
 Samenvatting 500
 Discussievragen 502



DEEL 5

PRIJSBESLISSINGEN 505

- 12 PRIJSBELEID 507**
 - Marketing in actie:* Dirk van den Broek start prijzenoorlog 508
 - 12.1 De prijsbeslissing 512**
 - 12.1.1 Waardeperceptie 513
 - 12.1.2 Kostprijs 513
 - 12.1.3 Ondernemings- en marketingstrategie 514
 - 12.1.4 Concurrentie 514
 - 12.1.5 Assortiment 514
 - 12.1.6 Tussenhandel 515
 - 12.1.7 Wetgeving en ethiek 515
 - 12.2 De vraag inschatten 516**
 - 12.2.1 Prijsmechanisme 516
 - 12.2.2 Beweging langs de vraagcurve 517
 - 12.2.3 Verschuiving van de vraagcurve 517
 - 12.3 Prijszetting van nieuwe producten 518**
 - 12.3.1 Afroomprijsstrategie 519
 - 12.3.2 Penetratieprijsstrategie 520
 - 12.4 Prijsdoelstellingen 522**
 - 12.4.1 Model voor prijsbeslissingen 522
 - 12.4.2 Onzuivere prijsdoelstellingen 523
 - 12.4.3 Zuivere prijsdoelstellingen 523
 - 12.4.4 Doelstellingen in de praktijk 524
 - Marketingmemo:* Overtref de verwachtingen 526
 - 12.5 Prijstactiek 527**
 - 12.5.1 Prijsafspraken en de nieuwe wetgeving 528
 - 12.5.2 Prestatiekortingen 529
 - 12.5.3 Verkapte kortingen 530
 - 12.5.4 Interne verrekenprijzen 531
 - 12.6 Kostengeoriënteerde prijsstrategieën 532**
 - 12.6.1 Kostprijsplussmethode 533
 - 12.6.2 Variabele kostencalculatie (direct costing) 535
 - 12.6.3 Break-evenanalyse 537
 - 12.6.4 Rendementsmethode 539
 - 12.7 Vraaggeoriënteerde prijsstrategieën 541**
 - 12.7.1 Prijselasticiteit van de vraag 541
 - 12.7.2 Inkomenselasticiteit 545
 - 12.7.3 Kruiselingse prijselasticiteit 547
 - 12.7.4 Price lining 548
 - 12.7.5 Prijsdiscriminatie 550
 - 12.7.6 Psychologische prijszetting 551
 - Visie vanuit de praktijk:* Doeltreffende prijsverhogingen 553
 - 12.8 Concurrentiegeoriënteerde prijsstrategieën 554**
 - 12.8.1 Concurrentie en marktvormen 556
 - 12.8.2 Monopolie 557
 - 12.8.3 Oligopolie 558
 - 12.8.4 Monopolistische concurrentie 560
 - 12.8.5 Volledige mededinging 561



12.8.6 Prijsvorming bij inschrijving en aanbesteding	563
Samenvatting	565
Discussievragen	567

DEEL 6

DISTRIBUTIEBESLISSINGEN 569



13	DISTRIBUTIEBELEID	571
	<i>Marketing in actie: Verhage: we doen het met elkaar</i>	572
13.1	Belang van distributiekanaal	575
	13.1.1 Wat is een distributiekanaal?	575
	13.1.2 Typen distributiekanaal	577
	13.1.3 Functies van het kanaal	580
	13.1.6 De waardeketen	583
13.2	Distributieanalyse	584
	13.2.1 Distributie-intensiteit	584
	13.2.2 Distributiekenngetallen	587
13.3	Leiderschap en macht	590
	13.3.1 Wie leidt het distributiekanaal?	591
	13.3.2 Selectie van intermediairs	595
	13.3.3 Conflicten in het kanaal	597
	13.3.4 Evaluatie en controle van distribuanten	598
13.4	Groothandel	600
	13.4.1 Wat is een groothandel?	600
	13.4.2 Typen groothandelaren	601
	13.4.3 De toekomst van de groothandel	602
	<i>Marketingtopper: Horizon: marketing van games</i>	603
13.5	Marketinglogistiek	604
	13.5.1 Logistiek management	605
	13.5.2 Marketinggerichte aanpak	608
	Samenvatting	610
	Discussievragen	611



14	DETAILHANDEL EN E-COMMERCE	613
	<i>Marketing in actie: Omoda's omnichannelstrategie</i>	614
14.1	De rol van de detailhandel	617
	14.1.1 Belang van retailing	618
	14.1.2 Het wheel of retailing	618
14.2	Detailhandelsvormen	620
	14.2.1 Winkeltypen	620
	14.2.2 Niet-winkelverkoop	625
	14.2.3 Winkelcentra	627
14.3	E-commerce	630
	14.3.1 Voordelen van online retailing	630
	14.3.2 De online marketing funnel	634
	14.3.3 E-loyaliteit	638
	14.3.4 E-fulfilment	640

	14.3.5 Geautomatiseerde data-uitwisseling	640
	14.3.6 Omnichannelmarketing	641
	<i>Marketingmemo: Zalando verzorgt nu ook e-fulfilment voor derden</i>	641
14.4	Franchising	642
	14.4.1 Samenwerkingsverbanden	642
	14.4.2 Franchisesysteem	644
14.5	Trade marketing	647
	<i>Marketingmisser: P&G Benelux brand management</i>	647
	14.5.1 Accountmanagement	648
	14.5.2 Prijs- en servicedistributie	649
14.6	Retailmarketing	650
	14.6.1 Winkelformule	650
	14.6.2 Winkelimago	651
	14.6.3 Retailingmix	652
	14.6.4 Trends in retailing	656
	Samenvatting	660
	Discussievragen	661
15	INTERNATIONALE MARKETING	663
	<i>Marketing in actie: The vegetarian butcher: de grootste slager ter wereld</i>	664
15.1	Internationale marketingplanning	667
	15.1.1 Wat is internationale marketing?	668
	<i>Marketingmemo: Jumbo, als het nodig is pakken we een nachtje door</i>	669
	15.1.2 Strategische planning voor internationale expansie	669
15.2	Mondiale marketingomgeving	672
	15.2.1 Economische omgeving	672
	15.2.2 Politiek-juridische omgeving	673
	15.2.3 Culturele omgeving	675
	<i>Marketingmemo: Unilevers internationale concurrentiestrijd</i>	678
15.3	Entreestategieën	679
	15.3.1 Export	679
	15.3.2 Licentieverlening	681
	15.3.3 Joint venture	682
	15.3.4 Directe investering	682
	<i>Visie vanuit de praktijk: Patrick Stal: Ubers disruptie in 600 steden</i>	683
15.4	Standaardiseren of aanpassen?	684
	15.4.1 Voor- en nadelen van standaardisatie	684
	15.4.2 Think globally, act locally ...	685
	15.4.3 Bestaat de universele consument?	686
	Samenvatting	690
	Discussievragen	691
	Literatuur	692
	Illustratieverantwoording	693
	Register	694



Woord vooraf bij de tiende druk

We leven in een boeiende tijd van ingrijpende veranderingen en grote uitdagingen. Om met succes te concurreren, moeten bedrijven voortdurend betere producten en diensten op de markt brengen. Marketingstrategieën die een paar jaar geleden nog voldeden, zijn vandaag niet goed genoeg. Een bedrijf moet zich met zijn merken duidelijk onderscheiden en een doeltreffende strategie volgen om in de dynamische markt te blijven groeien.

Nooit eerder in de geschiedenis van de marketing hebben de veranderingen in de marketingomgeving elkaar zo snel opgevolgd. Bedrijven zijn erin geslaagd de tijd die het kost om een nieuw product te ontwikkelen en te lanceren, te halveren. Hun producten en diensten zijn niet alleen van hoge kwaliteit, maar ook nauwkeurig op de wensen en behoeften van de doelgroep afgestemd. Dankzij allerlei innovaties zijn de distributiekosten sterk gedaald, terwijl de dienstverlening steeds beter wordt.

Deze vooruitgang in de marketing van producten en diensten is bereikt door achterhaalde praktijken in het bedrijfsleven te vervangen door actuele marketinginzichten en -technieken. Steeds meer managers vertrouwen bij het uitvoeren van hun strategieën op social media en de mogelijkheden van e-commerce. Dankzij internet hebben ook start-upbedrijven nu toegang tot de internationale markt. Door in deze complexe omgeving de marketinggrondslagen en -technieken slagvaardig toe te passen, kan elke organisatie haar concurrentiepositie verbeteren.

Redenen voor het schrijven van dit boek

Een belangrijk doel van docenten in het hoger onderwijs is om studenten bruikbare kennis, inzichten en vaardigheden bij te brengen voor een leidinggevende functie in Nederland of waar ook ter wereld. Dat is geen gemakkelijke taak. Veel van de traditionele concepten en rechtstreeks uit de VS overgenomen denkbeelden die je in sommige marketingboeken aantreft, zijn op de mondiale markt niet toereikend.

Om studenten – als toekomstige managers en marketeers – optimaal voor te bereiden op een succesvolle carrière met veel uitdagingen, moeten zij niet alleen bekend zijn met de principes van marketing, maar ook effectieve marketingstrategieën kunnen uitstippelen en uitvoeren. Om hen te helpen bij het ontwikkelen van de juiste visie en hen vertrouwd te maken met de voor Nederland meest relevante inzichten, is deze tiende editie van *Grondslagen van de marketing* – al vele jaren het meestgebruikte marketingstudieboek – grotendeels herzien. Naast inhoudelijke aanpassingen (waarover straks meer) zijn veel teksten compacter herschreven, wat de toegankelijkheid en leesbaarheid voor de student ten goede komt. Dankzij het vermijden van onnodig jargon en de directe, actieve schrijfstijl van de auteur komen de – voor de besluitvorming belangrijke – marketingonderwerpen op zo'n manier aan bod dat de student zich erbij betrokken voelt en zich gemakkelijker kan verplaatsen in de aanpak van de manager die de beslissingen moet nemen.

Bedrijven zijn geïnteresseerd in een nieuwe generatie studenten en (aankomende) professionals die niet alleen over de nodige marketingkennis beschikken, maar zich ook de juiste beroepshouding eigen hebben gemaakt. Zij moeten ambitieus maar realistisch zijn, zich resultaatgericht maar flexibel opstellen en zelfstandig,

klantgeoriënteerd en innovatief te werk gaan. Zij moeten hun inzichten en vaardigheden creatief kunnen gebruiken, zowel in eigen land als in andere culturen. De studenten van nu zijn de marketeers en leiders van morgen die dankzij een analytische en multidisciplinaire denkwijze in staat zijn om alert op relevante trends in de maatschappij te anticiperen. De tiende druk van *Grondslagen van de marketing* levert een belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de gewenste *mindset* en vaardigheden van marktgerichte managers en marketeers.

Pedagogische aanpak

Het doel van dit boek is de lezer vertrouwd te maken met de grondslagen en technieken van de marketing en met de wijze waarop deze op de snel veranderende markt het best kunnen worden toegepast. Door een aantrekkelijke presentatie van het materiaal – met actuele cases en voorbeelden – wordt bereikt dat de lezer zich niet opstelt als passieve toehoorder of buitenstaander, maar zich inleeft in de rol van de manager die beslissingen neemt. De ervaring hiermee is dat veel studenten marketing niet alleen leren waarderen als een interessant onderwerp, maar er zo door geboeid raken dat zij besluiten er een carrière in te zoeken.

In dit boek staan twee invalshoeken centraal: een managementoptiek en de strategische rol van het vakgebied. De *managementoptiek* houdt in dat alle marketingonderwerpen worden benaderd vanuit de optiek van de manager die wordt betaald om te beslissen. Hoewel we ons zowel verdiepen in wetenschappelijke methoden als in technieken die uit de praktijk van het marketingmanagement zijn voortgekomen, ligt het accent op mogelijkheden om ze bij de besluitvorming toe te passen.

De tweede invalshoek benadrukt de *strategische* rol van marketing in de organisatie, met veel aandacht voor hoe we succesvolle strategieën ontwikkelen en vertalen in marketingplannen en concrete beleidsbeslissingen. Het resultaat is een evenwichtige behandeling van de marketingproblematiek op concern-, bedrijfs- en productniveau.

Positionering van het boek

Waarin onderscheidt dit boek zich nu van andere boeken die de principes van de marketing behandelen? Allereerst heeft dit boek betrekking op de *Nederlandse* marketingomgeving, die in veel opzichten afwijkt van de Amerikaanse situatie. Bij *Grondslagen* wordt het leerproces van studenten niet belemmerd door het gebruik van de Engelse taal of minder herkenbare buitenlandse voorbeelden. Overigens is voor universiteiten en hogescholen met Engelstalige onderwijsprogramma's een internationale editie van *Grondslagen van de marketing* verkrijgbaar, met als titel *Marketing Fundamentals: An International Perspective*.

Grondslagen van de marketing, waarvan meer dan een kwart miljoen exemplaren zijn verkocht, is door het alledaagse taalgebruik *prettig leesbaar*. Het is bovendien duidelijk ingedeeld en *beslissingsgericht*. Het reikt zinvolle handvatten aan om het analytisch denken van de manager te scherpen en verschaft het raamwerk voor het ontwikkelen van een doortimmerd marketingplan. Actuele visies van Nederlandse topmanagers en wetenschappers, en fascinerende

praktijkvoorbeelden brengen de tekst tot leven en laten zien hoe bedrijven de marketingtheorie met succes toepassen. Met een goede balans tussen theorie en praktijk slaagt *Grondslagen van de marketing* erin om de lezer enthousiasme voor het marketingvak bij te brengen.

Ook veel opleidingen die *samenwerkend leren* als didactisch model toepassen, vertrouwen op *Grondslagen van de marketing* om het systematisch uitwerken van realistische praktijkopdrachten in studiegroepen te stimuleren en inhoudelijk te ondersteunen. Het steeds vaker in het bedrijfsleven gebruikte *Business Model Canvas* – dat in de tiende druk van *Grondslagen* aan het studiemateriaal van hoofdstuk 2 is toegevoegd – biedt een duidelijke structuur voor het stapsgewijs uitstippelen van een doeltreffende strategie in een compleet en overzichtelijk businessplan.

Indeling van het boek

Grondslagen van de marketing omvat vijftien hoofdstukken die een state-of-the-artoverzicht geven van de nieuwe prioriteiten op marketinggebied. Ze zijn – vanuit een managementbenadering – in zes delen gegroepeerd. Deze indeling geeft een logische structuur aan de theorie.

Het boek begint met een bespreking van wat marketing inhoudt en hoe het vak zich heeft ontwikkeld. Omdat marketingplanning en strategieontwikkeling aan de meeste andere activiteiten voorafgaan, komt het schrijven van een goed onderbouwd marketingplan hier al vroeg aan bod. Deel 1 gaat ook in op de omgeving waarin de marketeer werkt bij het analyseren van de markt en het – op maatschappelijk verantwoorde wijze – inspelen op de wensen van de klant en behoeften van de samenleving.

Deel 2 omschrijft het marketinginformatiesysteem en de meestgebruikte vormen van marktanalyse. Hier analyseren we het koopgedrag – zowel van klanten op de consumentenmarkt als op de business-to-businessmarkt – en vergelijken we de voornaamste methoden van marktonderzoek. Bovendien biedt dit deel richtlijnen voor het ontwikkelen van een marktsegmentatiestrategie, de keuze van doelgroepen en een succesvolle positionering.

De resterende delen gaan over de vier elementen van de marketingmix: product, promotie, prijs en distributie. De hoofdstukken in deze delen geven inzicht in de beslissingen die marketingmanagers nemen. Het laatste onderdeel van het boek, hoofdstuk 15 (Internationale marketing), biedt inzicht in mondiale marketingplanning, de beste entreestrategieën en de voor- en nadelen van standaardisatie.

Nieuw in de tiende druk

Hoewel de structuur van de hoofdstukken in de tiende druk is gehandhaafd, is *Grondslagen van de marketing* op diverse plekken geactualiseerd om de veranderingen in de maatschappij en in het bedrijfsleven weer te geven. Dankzij deze updates speelt het boek optimaal in op de behoeften van het hoger onderwijs en biedt het een succesvolle methode die inhoudelijk en didactisch is afgestemd op de student van vandaag.

Voor haar bijdragen op online marketinggebied en verder advies dank ik Marjolein Visser RM, interim-manager, marketingconsultant en auteur van het *Basisboek Online Marketing*. Dit door meer dan 25 Nederlandse topspecialisten geschreven boek is uitgegroeid tot het standaardwerk in digitale marketing voor hbo- en professionele marketingopleidingen. Het is ook verplichte stof voor verschillende NIMA-examens en in de Engelstalige versie ook internationaal een succes.

Ook dank ik Erik Kostelijk, associate professor bij de Hogeschool van Amsterdam, marktonderzoeker en medeauteur van onder andere de boeken *Merkspositionering* en *Marktonderzoek*. Op basis van zijn ervaring in (online)

marktonderzoek heeft hij het hoofdstuk over marktonderzoek geactualiseerd en met name paragraaf 5.3 over Analytics toegevoegd.

In de negende editie waren al verschillende belangrijke actuele (online) marketing-begrippen toegevoegd aan *Grondslagen van de marketing*. Hierbij gaat het onder andere om het 4C-model, digital analytics, customer journey, socialmediamarketing, zoekmachinemarketing (SEO & SEA), marketing automation en de online marketing funnel.

In de tiende editie zijn veel voorbeelden, cases, (reclame)afbeeldingen en onderzoeksgegevens geactualiseerd. Daarnaast zijn diverse teksten aangepast op basis van ontwikkelingen in het vakgebied. Dit geldt onder andere voor de onderwerpen strategiebepaling (de nieuwe paragraaf 2.5.1 Business Model Canvas), sociale klasse (paragraaf 4.5.2), business-to-businessmarketing, dienstenmarketing, online marketing, marktonderzoek, marketingfuncties en internationale marketing.

Verder is er in deze editie onder andere (meer) aandacht voor de begrippen:

- design thinking & scrum;
- agile werken;
- iteratieve productontwikkeling;
- online platformen;
- e-commerce;
- de klantpiramide, A/B/C/D-klanten;
- belang van data en analytics;
- omnichannel retailing.

Gehandhaafd in *Grondslagen*

De elementen die de leerstof zo toegankelijk maken en die door de gebruikers het meest worden gewaardeerd, zijn ook in deze druk gehandhaafd. Dat zijn onder meer de *leerdoelen* aan het begin van elk hoofdstuk, de *margewoorden* en de vele overzichtelijke *figuren* en tabellen.

Ook nu beginnen alle hoofdstukken met een *Marketing-in-actie*-verhaal. Deze minicases zijn gebaseerd op succesvolle marketingstrategieën van bedrijven – zoals van HelloFresh, Tesla en Picnic – en illustreren de relatie tussen de marketingtheorie en -praktijk. Omdat deze inspirerende voorbeelden de belangstelling van studenten voor marketing opwekken, lenen ze zich bij uitstek voor discussies tijdens de lessen. Bij alle marketing-in-actie-cases zijn dan ook discussievragen beschikbaar op de website. Deze vragen zijn grotendeels ontwikkeld door **Paul Oostveen**, bevolgen hogeschooldocent bij InHolland Rotterdam. Als sparringpartner voor dit project speelde hij ook een constructieve rol bij de ontwikkeling van marketingcases als *De Biet: Nederlands beste café*, *Omoda's omnichannelstrategie* en *Verhage: we doen het met elkaar*. Zijn professionele hulp bij de herziening van het boek, het ontwikkelen van nieuw materiaal (zoals over het Business Model Canvas, diverse cases en andere vignettes) en bij het proeflezen van het manuscript stel ik zeer op prijs.

Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een puntsgewijze *samenvatting* en tien *discussievragen* over de behandelde onderwerpen. Veel hoofdstukken bevatten weer een actuele *marketingtopper* en *marketingmisser* om studenten het nodige inzicht te geven in succesvolle en minder succesvolle marketingstrategieën. Er is ook een *visie vanuit de praktijk*, waarin een manager aan het woord komt en een *visie vanuit de wetenschap*, waarin een hoogleraar of andere wetenschapper een actuele marketingkwesitie becommentarieert. Deze praktijkonderdelen zorgen voor extra verdieping van de stof.

Website

Ten slotte is er de *website* voor docenten en studenten (www.grondslagenvandemarketing.noordhoff.nl) die aansluit bij het boek en in elk onderwijsprogramma online ondersteuning biedt. Zo zijn veel van de figuren uit het boek via de *website* ook beschikbaar als PowerPoint. Voor docenten zijn er vernieuwde powerpointpresentaties en didactische suggesties voor de casemethode van onderwijs. Voorts vindt de gebruiker op de site collegesheets, multiplechoicevragen met feedback, flitscolleges en marketingcases met vragen en uitwerkingen. Kortom, *Grondslagen van de marketing* is een complete en boeiende kennismaking met het vakgebied marketing die geschikt is voor diverse vormen van hoger onderwijs en zelfstudie.

Dankwoord

Veel talentvolle collega's en marketeers hebben aan *Grondslagen van de marketing* bijdragen geleverd. Allereerst dank ik Marjolein Visser (Register Marketeer en oprichter MarketWise) en Paul Oostveen (senior docent Hogeschool InHolland Rotterdam) voor hun – eerder vermelde – waardevolle bijdragen aan het ontwikkelen van de tiende editie van het boek.

Ook de vele hogeschooldocenten en -studenten die hebben deelgenomen aan een van de marktonderzoeken of docentenbijeenkomsten van de uitgeverij en met hun opbouwende kritiek de diverse edities van het boek hebben beïnvloed, wil ik graag bedanken. De docenten die daarbij een belangrijke rol hebben gespeeld zijn:

J.P.H. Aarts, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven

S.A.M. Berkhout-Blankenstein, *Hogeschool Rotterdam*

E. de Boer, *Hogeschool van Amsterdam*

A. Bronnenberg, *Hogeschool van Amsterdam*

Erik van den Dobbelsteen, *Hogeschool Zeeland*, Vlissingen

P. Disco, *Hogeschool van Amsterdam*

E.J.W. Goedemans, *Hogeschool Inholland*, Diemen

M.P.M. Harlaar-Bot, *Hogeschool Inholland*, Alkmaar

A. Hofstede, *Hogeschool Rotterdam*

Martin Hummelink, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven

S. Janssens, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle

A.J.M. de Jong, *Hogeschool Rotterdam*

H.J. Kevelham, *Saxion Hogeschool*, Enschede

T. Kemmeren, *Fontys Hogescholen*, Tilburg

Maarten Klapwijk, *Hogeschool Rotterdam*

R.G. Kok, *Fontys Hogescholen*, Tilburg

E.J. de L'eau, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle

H.H. Lier, Breda University of Applied Sciences, Breda

G.F.M. van Lier, *Avans Hogeschool*, Breda

A. van der Mark, *Hogeschool van Amsterdam*

H. Mannak, Breda University of Applied Sciences, Breda

R. Mulder, *Hogeschool van Amsterdam*

H.H. van Nieuwenhuijze, *Fontys Hogescholen*, Tilburg

M. Nutz, *Hogeschool Utrecht*

R.S.A. Oudejans, *Hogeschool Rotterdam*

Martine Overdijk, *HAN Business School*, Arnhem

J.J. van Popta, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle

G. Peterson, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle

R.E.G. Salters, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven

G. van Seeters, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven

Jaap van der Sluis, *Hogeschool Rotterdam*

Rob Spaans, *Hogeschool Rotterdam*
A. Tertoolen, *Hogeschool Windesheim, Zwolle*
F. van Wieringen, *Hogeschool Rotterdam*
L.T. Vink, *Hogeschool Utrecht*
S. Wijnia, *Hogeschool Rotterdam*

Verder dank ik mijn voormalige studenten en collega's van de University of Texas at Austin, de Faculteit Bedrijfskunde en Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam en Georgia State University in Atlanta die het boek – of de Engelstalige versie – hebben gebruikt en beoordeeld.

Omdat er altijd ruimte blijft voor verbeteringen hoop ik dat je – als docent of student – mij je kritiek of suggesties voor verbeteringen wilt mailen. Ik stel dat bijzonder op prijs, en uiteraard krijg je hierop direct een reactie. Mijn contactgegevens vind je hierna.

Voor de inzet van de deskundige managers en medewerkers van Noordhoff Uitgevers die bij de ontwikkeling en marketing van het product betrokken waren, ben ik zeer erkentelijk. Met name mijn uitgever, Bert Deen, motiveerde mij om een nieuwe editie te schrijven en ondersteunde dit project. Ook dank ik de accountmanagers van Noordhoff voor hun enthousiasme en de belangrijke rol die zij speelden bij het organiseren van docentenbijeenkomsten.

Aan mijn zaakwaarnemer, advocaat-generaal mr. Hans van der Neut, wil ik postuum mijn waardering tot uitdrukking brengen voor zijn waardevolle adviezen. Ook dank ik mijn collega's en oud-studenten van Georgia State University in Atlanta, Erasmus Universiteit Rotterdam en The University of Texas at Austin voor hun bijdragen. Met name Ken Bernhardt, Bill Cunningham en mijn – helaas overleden – mentor Ed Cundiff waren bij het schrijven van *Grondslagen van de marketing* een bron van inspiratie. Ik ben dankbaar voor hun vriendschap en adviezen.

Ten slotte dank ik Eveline, Tiffany, Georgianna en Emily voor hun liefdevolle steun bij het ontwikkelen van het manuscript aan beide zijden van de Atlantische Oceaan. Zonder hun begripvolle en stimulerende houding had ik dit boek niet kunnen schrijven.

Atlanta/Haamstede, 2022
Bronis J. Verhage

Office:

Georgia State University
Robinson College of Business
Department of Marketing
35 Broad Street, Suite 1300
Atlanta, GA 30303
USA
E-mail: bverhage@gsu.edu
Telefoon: +1.404.413.7678

Over de auteur



Met meer dan honderd publicaties op zijn naam is Bronis Verhage een van de bekendste Nederlandse schrijvers op het gebied van de marketing. Zijn boeken hebben voor honderdduizenden studenten een uitdagend werkkterrein ontsloten. Hoewel hij al jaren aan de Noordzeekust woont, brengt hij – als Amerikaans ingezetene – veel tijd door in de Verenigde Staten. Daar ontwikkelde hij al vroeg een passie voor marketing. Na het behalen van een MBA in Texas was zijn eerste job dan ook in marketingmanagement, bij een multinationale onderneming. Sindsdien concentreert hij zich op internationale en strategische marketing.

Verhage heeft lesgegeven op de University of Texas at Austin, de Interfaculteit Bedrijfskunde (Delft), Erasmus Universiteit en Rotterdam School of Management. Hij was ook verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit en United Arab Emirates University in Abu Dhabi. Nu is hij Professor of Marketing aan Georgia State University in Atlanta. Zijn researchpublicaties verschenen onder meer in het *Journal of Consumer Research*, *International Journal of Research in Marketing* en *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Hij is auteur van *Grondslagen van de marketing* (de marktleider in het hoger onderwijs), het Engelstalige *Marketing Fundamentals: An International Perspective*, het internationaal uitgegeven *Marketing. A Global Perspective* en het populaire boek *Inleiding tot de marketing*. Met een uitgekende balans tussen theorie en praktijk slaagt Verhage er met zijn boeken in om studenten voor het marketingvak enthousiast te maken.

Verhage reist regelmatig tussen Amerika en Europa. Hij volgt de ontwikkelingen in het bedrijfsleven op beide continenten op de voet en toetst er de grondslagen van de marketing voortdurend aan, zowel in het onderwijs als in de praktijk.

Deel 1 van *Grondslagen van de marketing* biedt inzicht in het marketingvak. Het vormt ook een terreinafbakening. Daarbij komen drie fundamentele vragen aan bod. *Wat* is marketing precies? *Hoe* gaan succesvolle bedrijven (vooral Nederlandse) te werk bij hun marketingplanning en strategiebepaling? En *waarom* wordt het marketingbeleid zo sterk beïnvloed door onze omgeving? We verdiepen ons dus in de vragen: wat, hoe en waarom?



DEEL 1

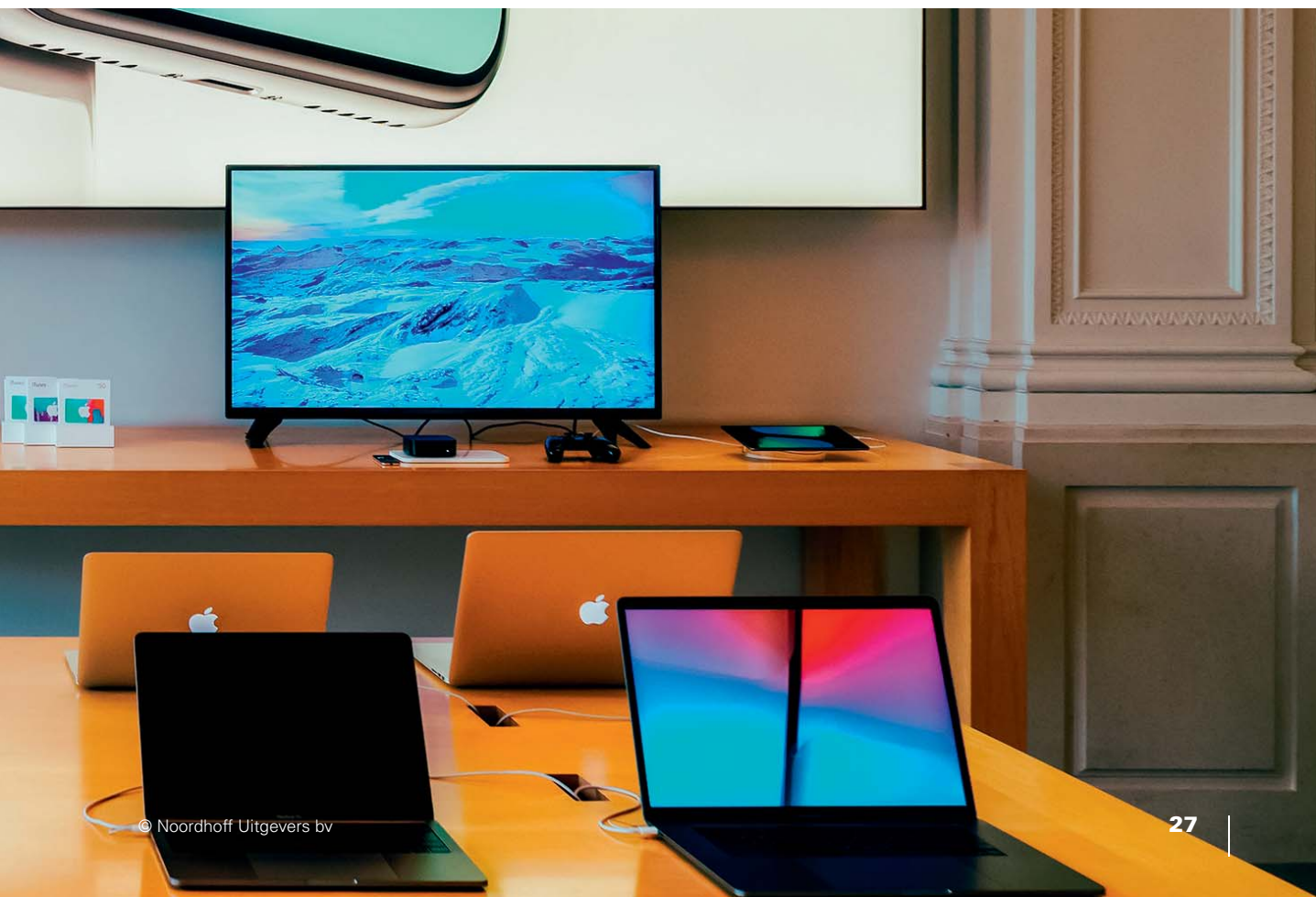
INZICHT IN DE

MARKETING

1 **Wat is marketing?** 29

2 **Marketingplanning en
strategiebepaling** 69

3 **Marketing-
omgeving** 129





topping 2,50 €
+ 2 toppings 3,20 €
toppings 3,90 €

take away

beezers
2€
plus

Verse Wafels Poffertjes

STROOPWAFELS
STROOPWAFEL 0,50
SUPERWAFEL 1,10
STROOPWAFELS 1,30

Délic France

WAH RES

1 WAT IS MARKETING?

Inhoud

- 1.1** Betekenis van marketing
- 1.2** Commerciële economie of marketing?
- 1.3** Invalshoeken van marketing
- 1.4** Ontwikkeling van de marketinggedachte
- 1.5** Het marketingconcept
- 1.6** Sleuteltaken van marketing
- 1.7** Marketingtoepassingen en vooruitblik

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- 1 kun je duidelijk maken wat marketing inhoudt;
- 2 begrijp je het verschil tussen (commerciële) economie en marketing;
- 3 ken je het onderscheid tussen macro-, meso- en micromarketing;
- 4 ben je bekend met verschillende management-*mindsets* ten aanzien van de productie, verkoop en marketing in een bedrijf;
- 5 heb je inzicht in het marketingconcept en het belang ervan voor een organisatie;
- 6 onderken je de strategische rol van een goede reputatie en relatie met de klant;
- 7 weet je hoe we de grondslagen van de marketing in de praktijk kunnen toepassen.

HOE HELLOFRESH DE MARKT VEROVERT

Er zijn bedrijven voor wie een crisis – zoals corona – zakelijk gezien niet slecht uitkomt. Denk aan de aanbieders van maaltijdboxen. De bekendste is HelloFresh, die voor een vast bedrag boxen aan huis bezorgt die geen kant-en-klare maaltijden bevatten, maar de ingrediënten om een ‘eenpanspasta kip Alfredo met broccoli en Italiaanse kaas’ of andere gerechten op tafel te zetten. Naast Nederland en België is het bedrijf ook actief in Duitsland, Frankrijk, Engeland, Canada en de Verenigde Staten. Wereldwijd maken meer dan 7 miljoen klanten regelmatig gebruik van een HelloFresh-maaltijdbox. En dat aantal blijft groeien.

Hoe heeft deze webwinkel een leidende positie op de markt veroverd? Consumenten zijn tijdens de coronapandemie meer online gaan bestellen in plaats van boodschappen te doen. Dit creëerde een kans voor HelloFresh om met een uitgekende marketingstrategie de markt van het – een of meer dagen per week – koken uit een maaltijdbox open te breken. De vier hoekstenen van een marketingstrategie zijn de product-, prijs-, distributie- en promotiestrategie. De slagvaardige inzet van die *marketingmix* door HelloFresh heeft zelfs geleid tot een nieuwe trend in het bereiden van maaltijden. Reden voor marktonderzoeker Tim Zuidgeest van *Unravel Research* om zijn marketingbriol op te zetten en na te gaan hoe

consumenten – soms onbewust – op het Hello Fresh-marketingbeleid reageren.

Met een uitgekende marketingstrategie heeft HelloFresh de markt van ‘koken uit een maaltijdbox’ opengebroken

Soepele klantreis

Zet je ‘marketingpet’ op en ga met potentiële klanten mee op reis om tijdens hun online ‘customer journey’ (klantreis) te ontdekken welke marketingtechnieken Nederlands grootste maaltijdboxbezorger toepast. Hoewel een goede *customer journey* (het traject met alle contactpunten tussen de klant en het product) meestal soepel aanvoelt, is het ontwikkelen ervan niet zo eenvoudig. Een marketinggericht bedrijf moet namelijk de juiste balans creëren tussen emotie en ratio, tussen verleiden en actie. Hoe slaagt HelloFresh erin om je tot een aankoop te verleiden? Wanneer speelt de marketeer in op emotie en wanneer op ratio? En wat steek je hiervan op voor de strategieontwikkeling – misschien later – van je eigen bedrijf? We analyseren de HelloFresh-website en klantreis stap voor stap. Als je hellofresh.nl googelt, zie je op de homepage al gelijk de foto van een goed gevuld bord, maar wat valt je op marketinggebied nog meer op? We bekijken de

highlights aan de hand van de marketingmix.

1. Product: geen features, maar benefits

Vanuit een marketingperspectief koopt de consument geen *features* (eigenschappen) van een product, maar de *benefits* (niet-tastbare voordelen). Zo koopt hij bijvoorbeeld geen boormachine, maar de mogelijkheid om gaatjes in de muur te boren om er schilderijen op te hangen waarmee hij zich in een nieuw huis lekker thuis voelt. Op de HelloFresh-website zie je gelijk de kreten ‘Bespaar geld’, ‘Bespaar tijd’ en ‘Bespaar stress’. Alles wat je dankzij de maaltijdbox bespaart, zijn aantrekkelijke voordelen waarmee je de consument kunt verleiden. En omdat HelloFresh marktleider is en alleen al de naam met maaltijdboxen wordt geassocieerd, komt het bedrijf met deze *benefits* goed weg. Een ander punt in het voordeel van HelloFresh is dat zij ook nog de *feature* van een kant-en-klaar gerecht op een mooi opgemaakt bord kunnen tonen.

2. Prijs: perception overrules reality

Die afbeelding van een goed gevuld bord smakelijk eten doet in de ogen van de consument niet onder voor een afhaalgerecht of heerlijke maaltijd in een bistro. Die perceptie en vergelijking is precies waar HelloFresh op uit is, want iedereen weet dat een hoofdgerecht bij een bistro 12 tot 15 euro kost. Daarbij valt de HelloFresh-prijs van €3,70 per persoon in het niet. Als HelloFresh in plaats daarvan op de website ‘geen boodschappen doen’ had genoemd, dan had de consument de prijs van de wekelijks bezorgde boxen eerder vergeleken met de kassabon van een supermarkt. Door onbewust de



maaltijdbox te vergelijken met een hoofdgerecht, voelt die €3,70 ineens een stuk goedkoper.

3. Plaats (distributie) en verpakking: *size-is-relative*

De distributiestrategie heeft – in combinatie met de verpakking – ten doel om de producten door thuisbezorging voor klanten makkelijk verkrijgbaar te maken. Vandaar de aansporing 'Ontvang jouw box op een moment naar keuze'. Wat vooral opvalt aan de foto van de HelloFresh-doo's is dat hij uitpuilt van de verse groenten. De realiteit is natuurlijk anders. Omdat de doos ook dicht moet kunnen, bevat hij minder dan de foto suggereert. De fotograaf heeft slim gebruikgemaakt van het *size-is-relative*-effect. Of de consument iets als vol (veel) of leeg (weinig) ervaart, is afhankelijk van waar het product in zit. Zorg bij foto's voor promotie dus altijd dat het uitpuilt. Zo geef je de bezoeker van de site het gevoel waar voor z'n geld te krijgen.

4. Promotie of marketingcommunicatie

Je kunt perfecte producten en goede klantenservice bieden, maar als consumenten je niet weten te vinden, verkoop je niet veel. Zeker in een bedrijfstak met veel concurrentie, zoals van Marley Spoon en Ekomenu. Een cruciale rol van rol van de promotie- of marketingcommunicatiestrategie is dan ook om de merkbekendheid te vergroten, het merkimage te versterken en een goede relatie met klanten op te bouwen. Maar ook om de verkoop van (nieuwe) producten te bevorderen. Zo kon HelloFresh in 2021 fors groeien door binnen drie maanden wereldwijd meer dan 2 miljoen nieuwe klanten aan te trekken. 'Onze Nederlandse klanten konden als eerste naast de avondmaaltijd ook andere producten bestellen', zegt Pauwel Wiertsema, CEO van HelloFresh Benelux. 'Naast de fruit-, bak- en wijnbox hebben we in vier maanden tijd 150 nieuwe producten toegevoegd, zoals brood, kaas en desserts. En dat assortiment gaan we dit jaar meer dan verdubbelen.'

Betrokkenheid vergroten

Direct nadat je op de site 'Bestel jouw box' aanklikt, verschijnen er een paar vragen over je menuvoorkeur, mét de geruststellende toevoeging dat je die elke week kunt aanpassen. De kracht van deze eenvoudig te beantwoorden vragen is dat ze jouw betrokkenheid vergroten. HelloFresh weet dat een kleine keuze nu, makkelijker leidt tot een grotere keuze straks: want wie A zegt, moet ook B zeggen, vinden velen. Ook in de laatste (administratieve) fasen slaagt het bedrijf erin om elke mogelijke drempel weg te nemen voordat de geïnteresseerde consument verder gaat. Zo probeert HelloFresh van elke bezoeker een 'boeker' te maken en weer een potentiële fan rijker te zijn.

Bewerkt naar: Tim Zuidgeest, 'Zo verleidt HelloFresh je onbewust tot een abonnement', www.frankwatching.com, 3 juni 2021; 'HelloFresh groeit met 2 miljoen extra klanten', www.trouw.nl, 4 mei 2021

Over wat marketing precies inhoudt, bestaan veel misverstanden. Sommigen denken dat marketing een verbeterde vorm van *verkoop* is, of een ander woord voor *reclame*. Verkoop en reclame zijn inderdaad belangrijke marketingfuncties, maar marketing gaat veel verder. Het vak omvat allerlei andere activiteiten waarmee een organisatie doeltreffend kan inspelen op de wensen en behoeften van de klant om zo haar concurrentiepositie te versterken. Denk aan *marktonderzoek* (bijvoorbeeld om potentiële klanten en concurrenten te analyseren), *productontwikkeling* (met een juist inzicht in de markt nieuwe producten en diensten lanceren) en een doelgericht gebruik van de *social media* door een bedrijf.

Marketing is geen exacte wetenschap die een standaardoplossing voor elk probleem aanreikt. Maar bij de besluitvorming mogen we ook niet alleen vertrouwen op intuïtie of zakelijk instinct. Om doeltreffende marketingbeslissingen te nemen moeten we bekend zijn met de grondslagen en technieken van de marketing die in dit boek aan bod komen.

Met de toenemende concurrentie is een klantgerichte strategie onmisbaar. Zo verwachten consumenten steeds hogere kwaliteit, snellere service en dat bij voorkeur tegen dezelfde prijs. Marketinggeoriënteerde bedrijven proberen hun klantenkring uit te breiden, niet alleen door innovatie en productverbetering, maar door op alle fronten beter in te spelen op de wensen en behoeften van de kopers. Om in de strijd om **marktaandeel** succes te boeken, moet elke organisatie aan marketing doen en haar beleid net zo snel aanpassen als dat de markt verandert. Het marktaandeel is het percentage dat een bedrijf heeft van de totale afzet of omzet op een markt in een bepaalde periode.

Hoofdstuk 1 legt hiervoor de basis. Hierin gaan we eerst na wat marketing betekent en welke rol dit vakgebied in de maatschappij en het bedrijfsleven speelt. Ook het verschil tussen marketing en commerciële economie – een in Nederland veelgebruikte term – komt aan de orde. Verder verdiepen we ons in het marketingconcept en in de voornaamste taken van een marketeer. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en discussievragen.

Overigens kun je via de begrippentrainer met alle belangrijke marketingtermen en toetsen oefenen (www.grondslagenvandemarketing.noordhoff.nl).

Marktaandeel



1.1 BETEKENIS VAN MARKETING

Marketing is een ruim begrip. Het omvat alle activiteiten die de koper en verkoper bij elkaar brengen. Om inzicht in de betekenis van het vak te krijgen, bekijken we eerst het verschil tussen marketing en verkoop. Vervolgens verdiepen we ons in een definitie van marketing, in de zogenoemde marketingmix en in het ruilproces tussen de koper en de verkoper.

1.1.1 Verschil tussen verkoop en marketing

In grote lijnen doen bedrijven twee dingen: ze maken producten (of ze verlenen diensten) en ze brengen die op de markt. Met andere woorden: ze *produceren* en ze doen aan *marketing*. Nog niet zo lang geleden zouden we voor dat laatste hebben gezegd: ze 'verkopen' iets. Het verschil tussen marketing en verkoop weerspiegelt het verschil tussen een maatschappij waarin consumenten kunnen *kiezen* uit producten en diensten die exact op hun wensen en behoeften zijn afgestemd, en een maatschappij waarin de meeste kopers die keuze niet hebben.

Het voornaamste doel van marktgerichte ondernemingen is om in te spelen op de wensen en de behoeften van de klant. De marketinggerichte managers in die bedrijven proberen zich voortdurend te verplaatsen in de klant, in plaats van hun producten centraal te stellen. Zij zijn gewend om vanuit de markt terug te denken. Bovendien zijn ze ervan overtuigd dat dit de enige juiste manier van zakendoen is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraken van vier topmanagers in een onderzoek naar de rol van marketing in hun organisaties:

- 'Niets is van grotere invloed op het succes van dit bedrijf dan marketing. Onze snelle groei is te danken aan een uitgekende marketingstrategie.'
- 'Marktonderzoek en marketing zijn onmisbaar in deze branche, zeker met de voortdurende veranderingen in het koopgedrag van de klant ...'
- 'Onze internationale expansie kwam voort uit een strategische marketingbeslissing. In al onze plannen staat marketing centraal.'
- 'Bij ons komt marketingplanning neer op de juiste selectie van markten en producten: de meest fundamentele, strategische keuzes in het bedrijf.'

Marketing slaat een brug tussen productie en consumptie. Zowel de typen producten en diensten die bedrijven aanbieden als de kwaliteit ervan worden bepaald door de voorkeur van de consument. Kortom: *verkopen* is 'zien kwijt te raken wat je op de plank hebt liggen', terwijl *marketing* zorgt dat je je klanten – met een doeltreffende strategie – de juiste producten en diensten kunt aanbieden.

Eigenlijk heeft marketing ten doel om verkopen – in de zin van: 'kopers onder druk zetten' – overbodig te maken. Omdat het product precies is wat de klant zoekt, verkoopt het zichzelf. De noodzaak om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van klanten en een duurzame relatie met hen aan te knopen, maakt deel uit van onze definitie van marketing.

Met dat in het achterhoofd begrijp je dat marketing niet alleen kan worden toegepast voor producten, diensten en ideeën, maar ook voor organisaties (denk aan de arbeidsmarkt) en voor mensen (denk aan politici en beroemdheden, maar ook mensen die op zoek zijn naar een baan).

1.1.2 Definitie van marketing

Dankzij de marketingfunctie in bedrijven wordt de ontwikkeling van producten en diensten gekoppeld aan bepaalde markten. Anders gezegd: het aanbod wordt precies afgestemd op de vraag. Denk aan JDE Peet's, de moedermaatschappij van Douwe Egberts, die koffie en thee verkoopt, maar ook koffie- en theeapparaten voor de zakelijke markt. Bekende merken zijn Jacobs, Senseo, L'Or, Douwe

Egberts en Pickwick. Daardoor kunnen consumenten thuis en in cafés hun favoriete koffie of thee drinken. Via marktonderzoek komt de fabrikant erachter wie zijn producten kopen en waarnaar de voorkeur van verschillende groepen consumenten uitgaat. Als marketinggericht bedrijf zorgt JDE Peet's er bovendien voor dat zijn merkartikelen in de juiste winkels en horecabedrijven te koop zijn, de prijzen niet te hoog of te laag zijn en de klanten bijvoorbeeld weten welke soorten koffie verkrijgbaar zijn voor welke machines.

Het gaat in de marketing dus niet alleen om een uitgekiend product, maar ook om de juiste distributiekanaalen, een gunstige prijs en effectieve promotiecampagnes. Deze factoren vormen samen de *marketingmix*. Als een van die vier elementen niet klopt, wordt een product niet goed verkocht, waardoor het bedrijf de omzet- en winstdoelstellingen die in het marketingplan staan, niet haalt. Bovendien blijft de **doelgroep** (het deel van de markt waarop het bedrijf zich richt) waarschijnlijk zitten met onbevredigde wensen en behoeften. Met dit voorbeeld in het achterhoofd verdiepen we ons nu in de formele definitie van marketing. Deze luidt:

Doelgroep

Marketing **Marketing** omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en alle andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden; deze leiden systematisch tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie en een duurzame relatie met de klant, waarbij alle partijen hun doelstellingen bereiken.

Op deze omschrijving komen we straks terug. Intussen is het duidelijk dat marketeers niet alleen reclame en verkoop tot hun werkterrein rekenen, maar op basis van marktonderzoek ook een doorslaggevende stem hebben bij het besluit welke producten worden ontwikkeld, voor wie ze zijn bedoeld en hoe ze op de markt worden gebracht. Door informatie aan te dragen over de wensen en behoeften van (potentiële) klanten beïnvloeden marketeers veel beslissingen, lang voordat het productieproces begint. Onze definitie rekent dus af met het misverstand dat marketing een vorm van verkoop is die begint aan het eind van de lopende band.

1.1.3 Marketingmix

Marketingmix

Een doeltreffend marketingbeleid bestaat uit een uitgekiende combinatie van vier marketinginstrumenten om de markt te bewerken; deze worden ook wel de **marketingmix** of de *vier P's* genoemd. De marketingmixvariabelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als een van hen verandert, heeft dit vaak gevolgen voor de rest van het beleid. Er ontstaat dan een hele nieuwe marketingmix. De vier P's zijn bedacht om het begrip marketingmix makkelijker te onthouden. In de praktijk wordt de marketingmix soms uitgebreid met meer begrippen waarbij zelfs ook andere letters worden gebruikt, zoals de D van distributie, de C van communicatie of de S van Security (zoals beveiliging tegen winkeldiefstal of hacken).

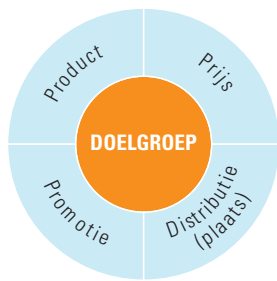
Omdat elk van de vier P's in dit boek nog uitvoerig aan bod komt, volstaan we hier met een kort overzicht van de voornaamste vragen en beslissingen met betrekking tot de marketingmix (zie figuur 1.1).

Product

Bij **product** gaat het om goederen, diensten of ideeën die aan de wensen en behoeften van klanten tegemoetkomen.

De eerste P omvat, naast het fysieke product, ook andere factoren die bepalen welk merk iemand koopt, zoals de kwaliteit, garantie, verpakking, het merkimage, assortiment en de service. De *productstrategie* heeft onder meer betrekking op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, het verbeteren van

FIGUUR 1.1 DE MARKETINGMIX



bestaande producten en de beslissing om artikelen die niet langer in een behoefte voorzien uit de markt nemen.

Prijs

Bij **prijs** gaat het om de hoeveelheid geld die er voor het product of de dienst wordt gevraagd.

Bij het ontwikkelen van het *prijsbeleid* let een bedrijf niet alleen op de kostprijs, maar ook op de prijzen van concurrenten en het effect van een verandering van de verkoopprijs op de vraag. Een te hoge prijs schrikt klanten af, terwijl een te lage prijs de opbrengst vermindert. Enkele vragen hierbij zijn: hangt de prijsstelling af van de winstdoelstellingen op korte of lange termijn? Zijn kortingen echt noodzakelijk? Hoeveel kopers zijn bereid om een hogere prijs te betalen voor een product dat precies is afgestemd op hun voorkeur?

Plaats

Bij **plaats** ('distributie') gaat het om de manier waarop het bedrijf het product in handen van de kopers krijgt.

Vaak is het succes van een product niet zo zeer afhankelijk van het artikel zelf, maar van hoe het wordt gedistribueerd. Zo maken ondernemingen als Unilever en Douwe Egberts, dankzij hun relatie met de detailhandel, een grotere kans om met succes nieuwe producten op de markt te brengen dan kleinere bedrijven.

Onder het *distributiebeleid* vallen beslissingen over de keuze van distributiekanaal (bijvoorbeeld online) en intermediairs (groothandel en detailhandel) die worden ingeschakeld, het aantal verkooppunten (inclusief webshops), hoe de klant wordt bereikt (ook via internet), voorraden en logistiek. Met een efficiënt distributiesysteem zijn de juiste producten op het juiste tijdstip en op de juiste locatie verkrijgbaar.

Promotie

Bij **promotie** gaat het om hoe het bedrijf met de markt communiceert en de verkoop bevordert.

Weinig producten verkopen zichzelf. Potentiële kopers moeten eerst attent worden gemaakt op het product en de voordelen die het biedt. Dit vereist een doeltreffende communicatiecampagne om hen te informeren, te overtuigen of – bij bekende merken – aan het product te helpen herinneren.

Promotie of *marketingcommunicatie* omvat de inzet van offline en online reclame, sponsoring, sales promotion (tijdelijke promotionele acties), direct marketing, customer relationship management, *sales*, public-relationsactiviteiten en de inzet van social media. Het uitstippelen van een *marketingcommunicatiestrategie* vereist diverse beslissingen: het vaststellen van de marketingcommunicatiedoelgroepen, het formuleren van de communicatiedoelstellingen, het vaststellen van de propositie en de communicatieboodschap, het kiezen van de beste combinatie

Samsung is een voorbeeld van een bekend merk, waarbij promotie wordt ingezet om potentiële kopers aan het product te helpen herinneren



van marketingcommunicatie-instrumenten en media, het bepalen van het budget en de manier waarop gemeten wordt of de doelstellingen zijn gehaald. Andere beslissingen hebben betrekking op het ontwikkelen van aantrekkelijke websites, het gebruik van displays in winkels, het geven van kortingen, het deelnemen aan evenementen en, ten slotte, het beoordelen van het effect van deze promotieacties.

Een veelgehoord commentaar op de vier P's is dat ze niet bekeken zijn vanuit een consumentenperspectief. Een alternatief is het model van de vier C's. Dat gaat ervan uit dat marketing geen techniek is om een product (P) aan de man te brengen maar een filosofie om de klant ('customer', C) voor zich te winnen en aan zich te binden. De oude P's passen vooral bij een productiebedrijf (P), de moderne C's bij een meer klantgerichte organisatie die zichzelf door de ogen van de klant bekijkt (Lauterborn, 1990).

4C-model

De relatie tussen het 4P-model en **4C-model** is weergegeven in tabel 1.1.

TABEL 1.1 VAN VAN 4P-MODEL NAAR 4C-MODEL

Vier P's	Vier C's
Product	<i>Customer solution</i> : oplossing voor de consument
Prijs	<i>Cost to the customer</i> : prijs-kwaliteitverhouding
Plaats	<i>Convenience</i> : gemak voor de consument
Promotie	<i>Communication</i> : wederzijdse communicatie tussen organisatie en klant

1.1.4 Doelgroepkeuze en het ruilproces

Een goed uitgedachte marketingmix verhoogt de kans op succes. Omdat een bedrijf met zijn marketingbeleid echter niet alle consumentenbehoeften kan bevredigen, moet het zich concentreren op de wensen en behoeften van een bepaalde groep potentiële kopers. Zoals figuur 1.1 al illustreerde, noemen we dit de **doelgroep**: het deel van de markt waarop de organisatie zich richt en dat zij tot klant wil maken. *Klanten* zijn immers trouwe consumenten die terugkomen voor herhalingsaankopen. Nadat het bedrijf de markt – op basis van bepaalde criteria (zoals leeftijd) – heeft opgesplitst in marktsegmenten, kiest het hieruit een of

Doelgroep

meer doelgroepen. Bij deze groepen probeert het een **ruilproces** tot stand te brengen, waarbij de betrokken partijen iets van waarde uitwisselen om op elkaars behoeften in te spelen.

Deze **ruiltransactie** ligt ten grondslag aan alle marketingactiviteiten. In feite ontwikkelen bedrijven een marketingbeleid om de ruil te stimuleren. **Ruilobjecten** zijn waardevol. Vaak zijn het *producten* die tegen geld worden geruild, maar ze kunnen ook minder tastbaar zijn, zoals een *dienst*, *idee*, *arbeidsinspanning* of zelfs *status* (zie figuur 1.2). Zo krijgen studenten in ruil voor hun collegegeld en studie-inspanningen een zinvolle opleiding en krijgen kiezers, als tegenprestatie voor hun stem op een politieke partij, bepaalde beloftes van de lijststaanvoerder over het te voeren beleid. De ruil is dan ook een 'waardescheppend' proces: beide partijen in de relatie ontvangen iets van waarde in ruil voor wat ze zelf opgeven en gaan er – omdat op hun behoeften wordt ingespeeld – door de transactie op vooruit.

Ruilproces

Ruiltransactie
Ruilobjecten

FIGUUR 1.2 RUILPROCES TUSSEN KOPER EN VERKOPER



1.2 COMMERCIËLE ECONOMIE OF MARKETING?

Om in het bedrijfsleven carrière te maken, moeten we commercieel leren denken. Daarom verdiepen velen zich in de 'commerciële economie'. In het onderwijs wordt marketing – als studierrein – ook wel commerciële economie genoemd. *Commerciële economie* is echter een onderdeel van het vak *economie*, met als voornaamste aandachtspunten de beslissingen over het inkoop- en verkoopbeleid van een bedrijf.

In dit boek richten we onze aandacht vooral op de *verkoopzijde* van het ondernemerschap. Verkoopbeslissingen maken, op hun beurt, weer deel uit van het *marketingbeleid*, net als beslissingen over de distributie of prijsstelling. Dat marketing toch vaak commerciële economie wordt genoemd, komt doordat de economische wetenschap veel aan de ontwikkeling van de marketingdiscipline heeft bijgedragen. Zoals we zullen zien, zijn er nog andere wetenschappelijke bijdragen en invalshoeken.

1.2.1 Rol van de economische wetenschap

Om de relatie tussen economie en marketing te kunnen overzien, bekijken we eerst het verband tussen de begrippen algemene economie, bedrijfseconomie en commerciële economie.

Algemene economie

Als consument nemen we voortdurend beslissingen over de besteding van ons inkomen. Kopen we bijvoorbeeld een nieuwe iPhone of sparen we voor een wintersportvakantie? Geld is schaars, dus moeten we vaak kiezen tussen het een of het ander.

In de **algemene economie** – ofwel de leer van de *keuzehandelingen* – bestuderen we dit soort keuzevraagstukken van de mens in zijn streven naar welzijn.

Algemene economie

Daarbij gaat de klassieke economische wetenschap er (ten onrechte) van uit dat de consument een rationeel wezen zonder emoties is, die eerst een rangorde in zijn behoeften en keuzemogelijkheden aanlegt en vervolgens kiest voor het alternatief dat hem – per bestede euro – het meeste nut oplevert. Een theoretische en onrealistische benadering voor klantgerichte ondernemers die proberen het koopgedrag van de consument doeltreffend te beïnvloeden.

De algemene economie heeft twee invalshoeken: de *macro*-economische, waarbij we het gedrag van bijvoorbeeld consumenten of ondernemers als groep analyseren, en de *micro*-economische, die is gericht op het economisch handelen van individuele huishoudingen (bedrijven en gezinnen). Verder is de algemene economie de moeder van twee andere onderdelen van de economische wetenschap: de bedrijfseconomie en de commerciële economie.

Bedrijfseconomie

Bedrijfseconomie

De **bedrijfseconomie** houdt zich bezig met de economische aspecten van activiteiten binnen een 'bedrijfshuishouding' en hun onderlinge samenhang. Denk aan bedrijfsinterne vraagstukken op het gebied van kostprijsberekening, financiering en interne organisatie, waarmee vrijwel elke onderneming te maken heeft. Kortom, de bedrijfseconomie bestudeert het economisch handelen van de mens in een organisatie.

Commerciële economie

Commerciële economie

Pas rond 1950 ontstond het vak commerciële economie. Dit was in een periode waarin de inkomens van consumenten voortdurend stegen en zij steeds meer geld overhielden voor het kopen van luxeproducten. Omdat de algemene economische theorie van de rationele consument (*homo economicus*) weinig aanknopingspunten bood voor commercieel denkende managers, ontstond het vakgebied **commerciële economie**.

Commerciële economen analyseerden – met behulp van inzichten uit de psychologie en de sociologie – de houding en het gedrag van de consument zodat zij hun producten optimaal konden afstemmen op de wensen en behoeften van de klant. Daardoor konden ondernemingen marktaandeel veroveren ten koste van concurrenten die minder klant- of marketinggericht te werk gingen. Het vakgebied commerciële economie of *marketing* is sindsdien niet meer weg te denken uit de praktijk en het onderwijs.

1.2.2 Bijdragen van andere wetenschappen

De commerciële economie wordt door velen beschouwd als de moeder van de marketing. Moeder en kind lijken veel op elkaar, maar zijn toch niet aan elkaar gelijk. Desondanks worden begrippen als marketing, commerciële beleidsvorming en commerciële economie soms door elkaar gebruikt. Naast de economie hebben echter ook andere wetenschappen een bijdrage aan de marketingdiscipline geleverd. In verband met dit *multidisciplinaire* karakter van het vakgebied spreken velen liever van marketing (de meest gangbare term) dan van commerciële economie.

Dankzij de bijdrage van de *psychologie* hebben marketeers bijvoorbeeld inzicht in het gedrag van de individuele mens die door bepaalde aankopen zijn behoeften wil bevredigen. Om het consumentengedrag te verklaren, bestuderen psychologen onder meer iemands persoonlijkheid, attitudes en koopmotieven. De *sociologie* onderzoekt het gedrag van consumenten in groepsverband, inclusief de invloed van hun cultuur, sociale klasse en gezinssituatie. Ook ontwikkelen wetenschappers die zich met *statistiek* en *wiskunde* bezighouden modellen en technieken (zoals

simulatie) die in het marketingmanagement en het marktonderzoek (bijvoorbeeld bij steekproeftrekking) worden toegepast. Tot slot zijn wetenschappers die zich bezighouden met informatica erg belangrijk voor digitale marketing. Deskundige marketeers zijn dan ook van alle markten thuis.

1.3 INVALSHOEKEN VAN MARKETING

De oorsprong van marketing is te vinden in de periode van *ruilhandel* of **bartering**: de rechtstreekse ruil van goederen tegen goederen, die vroeger vooral in primitieve maatschappijen plaatsvond. Bij deze ruil *in natura* – zonder financiële afwikkeling – vonden alleen gewilde producten aftrek. Dit dwong aanbieders om rekening te houden met de behoeften van hun afnemers. Zelfs toen later geld, marskramers en winkels het ruilproces vereenvoudigden, bleef de ruilhandel populair. Ook in de eenentwintigste eeuw is bartering in veel landen nog een belangrijke vorm van (internationale) handel, die om een marktgerichte aanpak vraagt.

Bartering

Marketing kan vanuit verschillende invalshoeken worden bestudeerd. Bekijken we marketing vanuit de managers die in een bedrijf marketingbeslissingen nemen (de benadering die in dit boek centraal staat), dan spreken we van *micromarketing* (ook wel *marketingmanagement* genoemd). Maar omdat marketing op het niveau van de maatschappij (de 'volkshuishouding') en op het niveau van de bedrijfstak of branche ook zinvolle aanknopingspunten voor marketeers in een organisatie biedt, verdiepen we ons eerst in twee andere invalshoeken: macromarketing en mesomarketing.

1.3.1 Macromarketing

Bekijken we marketing – op het niveau van de samenleving – als een *proces* dat goed moet functioneren om de economische doelstellingen van de maatschappij te realiseren, dan spreken we van macromarketing. Bij **macromarketing** zijn we vooral geïnteresseerd in het systeem van een maatschappij om bij de overdracht van goederen en diensten (*ruilprocessen*) de schaarse middelen optimaal op de behoeften af te stemmen.

Macromarketing

Dankzij nieuwe media, transportmethoden en satellietverbindingen worden de marketingfuncties steeds efficiënter uitgevoerd. De – door het internet – verbeterde communicatiesystemen, distributiemethoden en transactiemogelijkheden vergemakkelijken het marketingproces op macroniveau. Dit is ook van belang voor marketeers, want hoe minder deze functies kosten, hoe efficiënter het marketingbeleid van hun bedrijven.

1.3.2 Mesomarketing

Hiervoor maakten we onderscheid tussen macromarketing (activiteiten om te voorzien in de behoeften van de maatschappij) en micromarketing (vanuit een managementoptiek, dus op bedrijfsniveau). **Mesomarketing** ligt daar, wat betreft niveau, tussenin. Hierbij gaat het om de gezamenlijk uitgevoerde marketingactiviteiten van bedrijven die actief zijn op dezelfde markt.

Mesomarketing

Mesomarketing kunnen we het best analyseren in het raamwerk van de **bedrijfskolom**: de reeks personen en organisaties – van oerproducent tot consument – die zijn betrokken bij de productie, de distributie en het verbruik van producten en diensten. Een voorbeeld is de collectieve reclamecampagne voor kip. Die wordt gefinancierd door organisaties die – hoewel ze werken op verschillende niveaus in de bedrijfskolom – zijn verenigd in een **brancheorganisatie**. Mesomarketing beperkt zich in het algemeen dus tot een bepaalde sector in de samenleving. De term

Bedrijfskolom

Brancheorganisatie

mesomarketing wordt echter niet alleen gebruikt voor de gezamenlijke activiteiten van bedrijven in een bepaalde sector (zoals verzekeringsmaatschappijen), maar ook voor die van organisaties met een gemeenschappelijk belang (zoals detaillisten in hetzelfde winkelcentrum). Bij de collectieve marketing van bepaalde productsoorten (zoals bloemen of zuivel) spreken we eveneens van mesomarketing.

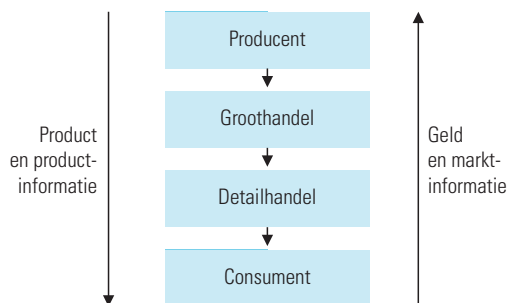
Bedrijfstak

Branche

Zoals figuur 1.3 – in vereenvoudigde vorm – toont, bestaat een bedrijfskolom uit diverse horizontale geledingen of *schakels*. Elke schakel, die bestaat uit bedrijven die een gelijkwaardige functie vervullen in het productie- of marketingproces van een bepaald product, heet een **bedrijfstak** (bijvoorbeeld de groothandel). Binnen zo'n bedrijfstak noemen we een groep organisaties die grote overeenkomsten vertonen op het gebied van hun productietechniek of de producten die ze maken, een **branche**. Een voorbeeld is de hotelbranche in de bedrijfstak horeca. Een ander voorbeeld is de levensmiddelenbranche in de bedrijfstak detailhandel.

We zien aan de linker- en de rechterkant van figuur 1.3 twee verschillende 'stromen'. Terwijl het product zich van de producent – via de tussenhandel – in de richting van de consument beweegt (met behulp van social media, reclame en andere promotionele inspanningen), vloeit de geldstroom in tegengestelde richting. Tegelijkertijd gaat er een *informatiestroom* van de klant terug naar de fabrikant. Omdat groothandelaren en detaillisten zich in het distributiekanaal het dichtst bij de klant bevinden, kunnen zij de producent inzicht verschaffen in de wensen en behoeften op de markt. Daarnaast vertrouwen producenten op social media om *feeling* met hun klanten te houden en als input voor de verbetering van hun producten en diensten.

FIGUUR 1.3 VEREENVOUDIGDE BEDRIJFSKOLOM VOOR CONSUMENTENPRODUCTEN



In de praktijk voegt elke schakel waarde toe aan de producten of diensten. Is de *toegevoegde waarde* van een bepaalde schakel te laag, dan verliest deze zijn functie.

Zo wordt de groothandel door allerlei ontwikkelingen in de bedrijfstak voortdurend met uitschakeling bedreigd. Deze partij is dan ook de zwakste schakel in de distributieketen.

Niet elk product doorloopt alle schakels van de bedrijfskolom. Bij online bestellingen bijvoorbeeld levert de aanbieder zijn producten direct aan de consument. Hoe meer schakels een product doorloopt, hoe hoger de toegevoegde waarde voor de klant doorgaans is als alle betrokken bedrijven het marketingconcept toepassen. In paragraaf 3.2 komen we terug op de bedrijfskolom.



Bij het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod van bloemen ('van veld tot vaas') speelt de Bloemenveiling Aalsmeer een sleutelrol

1.3.3 Micromarketing

Bij *micromarketing* staat het individuele bedrijf – en het management ervan – centraal. Deze *marketingmanagement*-benadering, waarbij we problemen analyseren en strategieën ontwikkelen om ze op te lossen vanuit de optiek van de manager die wordt betaald om beslissingen te nemen, vormt de kern van dit boek.

Marketingmanagement omvat de analyse, planning, implementatie en, ten slotte, de voortdurende evaluatie en beheersing van alle activiteiten die gericht zijn op het afstemmen van de producten en diensten van een organisatie op de wensen en behoeften van (potentiële) klanten. Concreet houdt dit in: het formuleren en uitvoeren van het product-, promotie-, prijs- en distributiebeleid waarmee de onderneming de markt met succes kan bewerken en haar marketingdoelstellingen verwezenlijkt.

Een marketingmanager probeert zijn bedrijf en strategie altijd door de bril van zijn klanten te bekijken. Hij begint met marktonderzoek om de wensen, behoeften en verlangens van potentiële kopers in kaart te brengen. Dit stelt hem in staat om producten en diensten te ontwikkelen die op de voorkeur van de doelgroep inspelen. Vervolgens kan hij deze voor een aantrekkelijke prijs en via de meest geschikte distributiekanaalen aan de – dankzij promotie goed geïnformeerde – doelgroep aanbieden. Ten slotte onderhoudt hij de nodige contacten met zijn klanten om na te gaan of zij inderdaad tevreden zijn. Aan dit proces van strategieontwikkeling en marketingmanagement, dat overigens niet altijd in een vaste volgorde verloopt, ligt het *marketingconcept* ten grondslag. Daarop komen wij terug in paragraaf 1.5.

Marketingmanagement

Hudson's Bay en de millennials

Hudson's Bay moest de leegte opvullen die het faillissement van V&D veroorzaakte. In 2017 werden de eerste warenhuizen van Hudson's Bay geopend in verschillende steden in het land. De verwachtingen waren hooggespannen, maar de Canadese warenhuisgigant koos het verkeerde prijssegment, de verkeerde doelgroep en de verkeerde marketingstrategie. Hudson's Bay wilde V&D niet vervangen, was bepaald geen prijsvechter, maar wilde ook niet concurreren met de Burberry- en Louis Vuittonverkopers van de Bijenkorf. Premium was daarom het toverwoord: mooie spullen voor een jong, hip publiek. Daar wrong het vanaf dag één: Hudson's Bay richtte zich op millennials, die moesten worden aange trokken door reuring te creëren middels influencers. Er moest een buzz ontstaan rond Hudson's Bay, op Instagram, onder lifestyle-blogs en bij modeliefhebbers, als dé plek waar jong en hip publiek een unieke winkelervaring en assortiment zou



vinden die geen enkele andere keten wist te bieden. Maar de millennial-generatie bleek niks met warenhuizen te hebben. Dat waren overblijfselen uit een ander tijdperk. Millennials kochten hun producten liever online, tegen lage prijzen. Zo werd Hudson's Bay een

warenhuis zonder duidelijke doelgroep met te hoge prijzen. Eind 2019 trok Hudson's Bay zich terug uit Nederland.

Bewerkt naar: Financieele Dagblad, 31 augustus 2019.

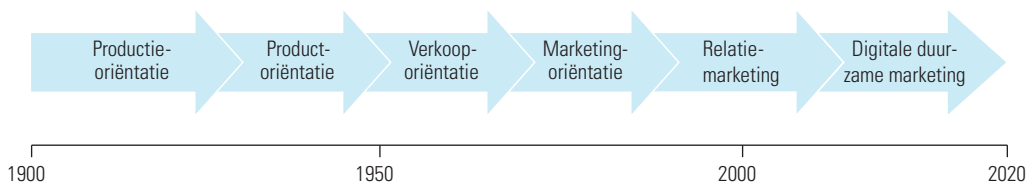
1.4 ONTWIKKELING VAN DE MARKETINGGEDACHTE

Het centraal stellen van de klant bij de strategieontwikkeling is nu zo algemeen geaccepteerd, dat we ons kunnen afvragen waarom bedrijven niet altijd zo te werk zijn gegaan. Vroeger – tot kort na de Tweede Wereldoorlog – waren veel producten echter zo schaars dat er weinig concurrentie was. Daardoor ontbrak de stimulans om producten en diensten af te stemmen op de wensen van de consument. Fabrikanten verkochten alles wat ze konden produceren en deden weinig moeite om hun producten aan te passen aan de veranderende behoeften van hun klanten.

De omschakeling naar een marketingoriëntatie in het bedrijfsleven werd in Nederland gestimuleerd door multinationals zoals Unilever die daarmee in Amerika vertrouwd waren geraakt. De toenemende klantgerichtheid werd nog versterkt door de invasie van Amerikaanse bedrijven op de Europese markt in de jaren zestig van de vorige eeuw. Omdat die hun eigen marktonderzoek- en reclamebureaus meebrachten, raakten Nederlandse managers en ondernemingen steeds meer in marketing geïnteresseerd.

De meeste bedrijfstakken hebben sinds de industriële revolutie verschillende fasen doorlopen. Figuur 1.4 laat zien welke managementoriëntatie daarin centraal stond. Het accent kwam achtereenvolgens te liggen op de productie, het product zelf, de verkoop en de marketing. Toch heeft nog niet elke bedrijfstak of organisatie de laatste fase – die van de marketinggerichte bedrijfsvoering, met de nadruk op relatie- en duurzame marketing – al omarmd. Dit biedt lucratieve carrièrekansen voor marketinggerichte studenten en managers.

FIGUUR 1.4 ONTWIKKELING VAN DE MARKETINGGEDACHTE



De pioniers bij de ontwikkeling van de marketinggedachte waren de fabrikanten van consumentenproducten. Producenten van industriële goederen, dienstverleners, detaillisten en non-profitinstellingen hebben – globaal in die volgorde – de initiatiefnemers gevolgd. Hoewel veel bedrijven nog steeds product- of verkoopgeoriënteerd werken, zien steeds meer managers het commerciële belang in van een *marktgerichte* instelling. Zij denken in termen van markten en mensen, in plaats van hun producten als uitgangspunt te nemen. Voordat we ons in deze klantgerichte denkwijze verdiepen, bekijken we – vanuit een historisch perspectief – de managementfilosofieën die oorspronkelijk in het bedrijfsleven overheersten: productie-, product- en verkoopgerichtheid.

1.4.1 Productie- en productgerichte bedrijven

Een productiegericht bedrijf concentreert zich op het creëren van een zo efficiënt mogelijk productieproces. Aan het begin van de twintigste eeuw, toen het besteedbare inkomen van de consument laag was en de massaproductietechnologie nog in de kinderschoenen stond, was het **productieconcept** de meest voorkomende bedrijfsfilosofie. Door te focussen op het mechaniseren en vergroten van de productie konden ondernemers de kostprijs van hun producten sterk verlagen. En als een product goedkoop en volop verkrijgbaar is, zo redeneerden zij, dan verkoopt het wel.

Productieconcept

Na de Tweede Wereldoorlog, met een groot tekort aan grondstoffen, machines en fabrieken, was er – wat de interne gerichtheid van bedrijven betreft – niet veel veranderd: het produceren en distribueren van redelijk geprijsde massagoederen had nog steeds de hoogste prioriteit. De aandacht van fabrikanten verschoof echter van het productieproces naar het product zelf. Met het **productconcept** als marktbenadering werd kwaliteitsverbetering het voornaamste doel.

Productconcept

Onder het motto ‘een goed product verkoopt zichzelf’ vonden veel managers marketing een overbodige activiteit. Ondanks die *productgerichte* marktbenadering leverde de verkoop doorgaans geen problemen op; de vraag was namelijk groter dan het aanbod. Het was een typische **verkopersmarkt**, waarop de aanbieders of verkopers het voor het zeggen hadden, ten koste van de klanten.

Verkopersmarkt

In de dienstensector bijvoorbeeld was de scheve machtsverhouding tussen de aanbieders en afnemers jarenlang kenmerkend voor de gezondheidszorg. Spreekuren en behandelingen waren eerder afgestemd op de wensen van de medici dan op de behoeften van de consument. Zo werd de patiënt gedwongen veel tijd te verspillen in sober ingerichte wachtkamers en kreeg hij slechts minimale informatie over de verleende diensten. Een klantvriendelijke opstelling was helaas zeldzaam.

Pas sinds kort is hierin verandering gekomen, mede door de hogere eisen en verwachtingen van consumenten. In veel medische opleidingen wordt nu aandacht aan het marketingconcept besteed. Ook de toegenomen concurrentie – waaronder die met particuliere instellingen – heeft geleid tot verbeteringen in de patiëntgerichtheid.

1.4.2 Verkoopgerichte bedrijven

In de meeste bedrijfstakken groeide – dankzij de toegenomen investeringen en technologische vooruitgang – de productiecapaciteit zo snel dat de schaarste aan producten verdween en een productie- of productgerichte instelling van managers niet langer opportuun was. Ook door de gestegen welvaart ontstond er een **kopersmarkt**: omdat het aanbod van producten en diensten groter werd dan de vraag, moesten de aanbieders nu om de gunst van de kopers concurreren. De kopers kregen daardoor een sterkere positie op de markt dan de verkopers. Voor ondernemers was het handhaven van de afzet een grote uitdaging. Zij begonnen agressieve verkooptechnieken te gebruiken om hun producten aan de man te brengen.

Kopersmarkt

Verkoopconcept

Hoewel de verkoopafdeling in de organisatie belangrijker werd dan ooit, veranderde er weinig in de bedrijfsfilosofie. Ook onder het **verkoopconcept** werd de visie van het management op de bedrijfsvoering nog overheerst door een interne oriëntatie. De technische kennis en vaardigheden van het bedrijf bepaalden wat er werd geproduceerd, terwijl de directie de afzet probeerde te stimuleren met grotere verkoopinspanningen. De wensen en behoeften van klanten hadden nauwelijks invloed op de strategie en het productassortiment. Het doel van een verkoopgericht bedrijf is om te verkopen wat het maakt, in plaats van te maken wat de markt wil. Maar in de praktijk hangt het succes van een bedrijf niet alleen af van de kwaliteit van het product en verkoopinspanningen, maar ook van de distributie-, prijs- en marketingcommunicatiestrategie.

1.4.3 Marketinggerichte bedrijven

Koopkracht

Door de gestegen **koopkracht** van de consument en de toegenomen concurrentie op de markt realiseerden ondernemers zich dat zij hun producten en diensten beter op de wensen en behoeften van de kopers moesten afstemmen. Om niet met onverkoopbare voorraden te blijven zitten, begonnen zij *klantgericht* te denken en daarmee het *marketingconcept* – als basisidee van de marketing – in de praktijk toe te passen. Kortom, zij begonnen een marktgerichte aanpak te volgen.

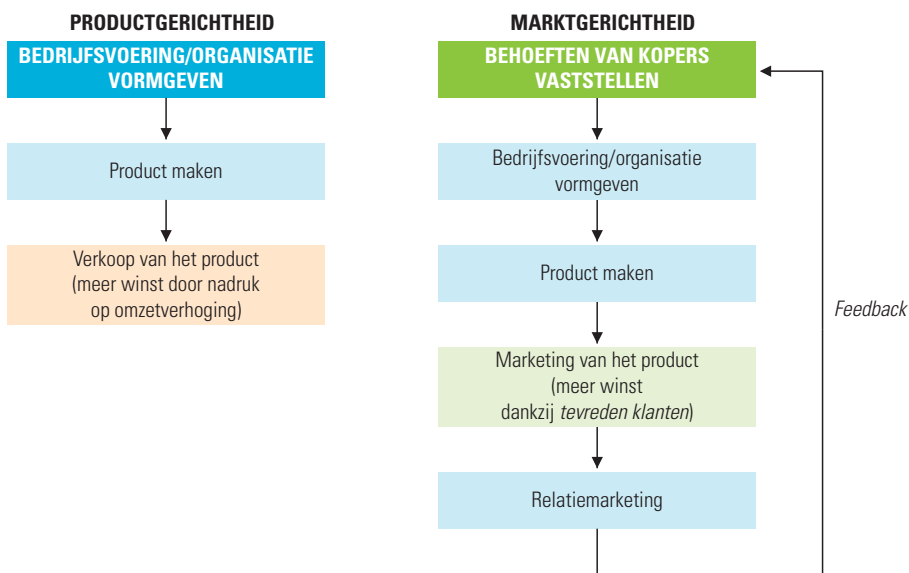
Marktgerichtheid

Marktgerichtheid

Steeds meer bedrijven volgen een strategie met een hoge mate van **marktgerichtheid**. Marktgerichte bedrijven houden bij hun besluitvorming – op alle organisatieniveaus – niet alleen rekening met de consument, maar ook met de tussenhandel en concurrenten. Dit in tegenstelling tot bedrijven met een product- of verkoopgerichte marktbenadering. Zoals figuur 1.5 illustreert, bestaat een *productgerichte* (maar ook een verkoopgerichte) werkwijze in grote lijnen uit drie stappen: de bedrijfsvoering en organisatie vormgeven, het product maken en dit product verkopen.

Daarentegen begint een ondernemer die *marktgericht* te werk gaat met het nodige marktonderzoek om de wensen en behoeften van kopers (mede in het licht van het aanbod van de concurrenten) te analyseren. Die systematische benadering stelt hem ook in staat om de juiste doelgroep te kiezen. Pas daarna focust hij op het creëren van een financieel verantwoorde bedrijfsvoering en optimale organisatievorm, de ontwikkeling van producten en diensten die aan de verlangens van de kopers tegemoetkomen en een marketingstrategie die op hun voorkeur en koopgedrag inspeelt. Hij beseft ook dat zijn marktaandeel en winst nauw samenhangen met de mate waarin zijn klanten tevreden zijn en concentreert zich liever op het verstevigen van de relatie met tevreden klanten dan op het intensiveren van de verkoopinspanningen.

FIGUUR 1.5 VERGELIJKING VAN PRODUCT- EN MARKETINGGERICHTE BENADERING



Bewust spreken we hier van de *marketing* en niet van de verkoop van het product. Het verschil is dat de marketing van een product een *totaalplan* omvat, waarvan de verkoop slechts één element is. Andere onderdelen van een geïntegreerd marketingplan gaan over het product-, distributie-, communicatie- en prijsbeleid. Een marktgeoriënteerde ondernemer houdt, door middel van *feedback*, ook constant de markt in het oog om te meten in hoeverre zijn producten in verschillende marktsegmenten worden gewaardeerd en tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de klant. Daardoor kan de marketeer voortdurend betere producten lanceren die met succes inspelen op nieuwe trends en voorkeuren van kopers. Met deze insteek kan hij met zijn merkartikelen meerwaarde creëren en – door **interne marketing** en *relatiemarketing* te bedrijven – een goede band opbouwen met collega’s en klanten. De voornaamste verschillen tussen een verkoop- en een marketingoriëntatie zijn samengevat in figuur 1.6 (bewerkt naar: Lamb et al., 2019).

Interne marketing

FIGUUR 1.6 VERSCHILLEN TUSSEN EEN VERKOOP- EN MARKETINGORIËNTATIE

	ORIËNTATIE VAN DE ORGANISATIE	WHAT BUSINESS ARE WE IN?	OP WIE RICHTEN WE ONS?	WAT IS ONS PRIMAIRE DOEL?	HOE BEREIKEN WE ONS DOEL?
VERKOOP-GERICHT	Intern, op de problemen van het bedrijf	Het verkopen van de producten die we maken	Op iedereen	Winst door zo veel mogelijk te verkopen	Door intensieve promotie en verkoopinspanningen
MARKETING-GERICHT	Extern, op de wensen en behoeften van de klant	Inspelen op de behoeften van de markt door meerwaarde te bieden	Op bepaalde groepen kopers	Winst door de klanten tevreden te houden en relaties met hen op te bouwen	Door een geïntegreerde marketing en samenwerking met andere afdelingen

Maatschappelijk marketingconcept

Nu velen bezorgd zijn over ongewenste neveneffecten van ondernemingen en hun marketingactiviteiten, herleeft de belangstelling voor *macromarketing* (maar dan in de zin van *maatschappelijk verantwoorde marketing*). De toenemende aandacht voor de langetermijnbelangen van de samenleving heeft geleid tot een aanvulling

Maatschappelijk marketingconcept

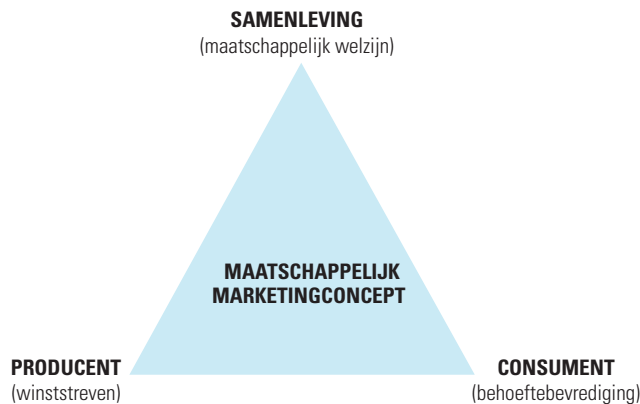
op het marketingconcept die we het **maatschappelijk marketingconcept** (*social marketing concept*) noemen. Het uitgangspunt hiervan is dat, aangezien de productie en marketing van bepaalde producten (zoals verpakkingen) op den duur schadelijke gevolgen kunnen hebben voor de hele maatschappij (bijvoorbeeld ontbossing), we zo veel mogelijk moeten voorkomen dat de belangen van kopers én niet-kopers worden geschaad (zie ook: Kotler & Armstrong, 2020).

Marketeers moeten dan ook een evenwicht vinden tussen de belangen van de consument, de producent en de samenleving. Zoals figuur 1.7 illustreert, worden consumenten vaak gedreven door hun behoeften en verlangens op korte termijn, terwijl producenten streven naar winst. Voor de maatschappij als geheel staat echter het welzijn van de mens op lange termijn centraal.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Steeds meer strategisch denkende managers zijn dan ook in hart en ziel voorstanders van **maatschappelijk verantwoord ondernemen** (MVO); dit houdt in dat zij letten op het effect van de activiteiten van hun bedrijf op mens en milieu, zonder dat dit per se wettelijk verplicht is. Bij de ontwikkeling van een maatschappelijk marketinggeoriënteerd beleid houden ondernemers met verantwoordelijkheidsgevoel rekening met de impact van marketingactiviteiten voor bepaalde groeperingen in de samenleving (waaronder kinderen), met maatschappelijke problemen (zoals luchtverontreiniging) en met de visie van actiegroepen (bijvoorbeeld Greenpeace) en organisaties die zich inzetten voor dierenwelzijn (Wakker Dier). Hun gezamenlijke inspanningen en investeringen hebben onder meer geleid tot de acceptatie van milieuvriendelijke wasmiddelen en meer aandacht voor dierenwelzijn.

FIGUUR 1.7 HET MAATSCHAPPELIJK MARKETINGCONCEPT: EVENWICHTIGE BELANGEN



De relatie met organisaties wordt steeds interactiever, waarbij de macht meer bij de consument komt te liggen. Consumenten communiceren onderling over merken en organisaties en zetten vraagtekens bij de commerciële aanpak en boodschappen van marketeers. De mening van familie, vrienden, relaties en 'bekenden' op social media krijgt een steeds belangrijker rol in het beslissingsproces. Consumenten verwachten, of eisen, van organisaties dat zij de belangen van de maatschappij dienen en niet alleen het belang van hun eigenaren. Het denken vanuit het maatschappelijk marketingconcept, inspeland op de toegenomen interactiviteit in en met de markt en het steeds grotere belang van sociale relaties bij koopbeslissingen, wordt ook wel 'Marketing 4.0' genoemd.

Marketing 4.0

1.4.4 Relatiemarketing

Een van de belangrijkste ontwikkelingen in de veranderende oriëntatie van het zakenleven was de opkomst van **relatiemarketing**. Bedrijven gaan een stap verder in hun klantgerichtheid door bewust een goede relatie met hun afnemers op te bouwen om

hen zo lang mogelijk als klant te behouden. Ook koesteren veel ondernemers duurzame relaties met hun leveranciers en distributeurs in het marketingkanaal.

Een relatiemarketingstrategie vereist een andere aanpak dan het alleen bevorderen van het ruilproces tussen de aanbieder en afnemer. Het accent ligt op het opbouwen van langetermijnrelaties met klanten en zakelijke partners die voor alle partijen waarde aan de samenwerking toevoegen. We zien dan ook steeds meer *strategische allianties* en andere samenwerkingsvormen op de markt.

In tabel 1.2 worden de voornaamste verschillen tussen transactiegerichte marketing en **relatiemarketing** opgesomd. Het doel van relatiemarketing is om – door het verstevigen van de vertrouwensrelatie – de loyaliteit van klanten te verhogen. In combinatie met de toepassing van het marketingconcept vergroot dit de kans op herhalingsaankopen.

Relatiemarketing

TABEL 1.2 **TRANSACTIONMARKETING VERSUS RELATIEMARKETING**

TRANSACTIONMARKETING	RELATIEMARKETING
1 Kortetermijnoriëntatie	1 Langetermijnoriëntatie
2 Voortdurend nieuwe kopers zoeken	2 Vaste klanten behouden én nieuwe klanten werven
3 Voornamelijk eenmalige verkooptransacties	3 Herhalingsaankopen en duurzame relaties
4 Oppervlakkige relatie met klanten	4 Sterke betrokkenheid bij de klant
5 Succes is een hoge omzet	5 Succes omvat herhalingsaankopen en mond-tot-mondreclame van trouwe klanten
6 Kwaliteit is een zorg van de productieafdeling	6 Kwaliteit is de verantwoordelijkheid van iedere medewerker
7 Gemiddeld serviceniveau	7 Uitzonderlijke service en maximale nazorg
8 Brede doelgroep	8 Specifieke doelgroep



De Dopper is een duurzame, klimaatneutraal geproduceerde waterfles om het drinken van kraanwater te promoten en de berg plastic afval te verkleinen

1.4.5 Digitale duurzame marketing

Veel managers doen hun best om – terwijl ze conform het marketingconcept inspelen op de wensen en behoeften van hun klanten – altijd maatschappelijk verantwoorde beslissingen te nemen die geen nadelige effecten op anderen hebben. Zoals we net zagen geldt dit zeker voor marketeers die het *maatschappelijk marketingconcept* toepassen. Maar de eventueel schadelijke effecten op anderen in de maatschappij en het milieu *op langere termijn* zijn helaas niet altijd goed in te schatten. Althans, niet zonder de extra inspanningen en analyses die dat vereisen.

Managers die bereid zijn om dat wel te doen omdat zij bijvoorbeeld hechten aan ethisch gedrag, volgen een strategie van **duurzame marketing**. Zij houden bij alle

Duurzame marketing

activiteiten van hun bedrijf rekening met de belangen van kopers én niet-kopers die absoluut niet mogen worden geschaad, en met het eventuele effect van hun beleid op de mogelijkheid voor toekomstige generaties om in hun behoeften te blijven voorzien. Dit blijkt onder meer uit de lancering van Nederlandse producten zoals de *Dopper*, een duurzame, klimaatneutraal geproduceerde waterfles om het drinken van kraanwater te promoten en de berg plastic afval te verkleinen, en *Tony's Chocolonely*, die zijn '100% slaafvrije' chocolade maakt van bio en Fairtrade-gecertificeerde cacao, gekocht van boeren voor een prijs die hen inkomenszekerheid verschaft.

Als gevolg van de digitalisering van de samenleving, waarin iedereen met elkaar in contact lijkt te staan, kunnen marketeers een gedragsverandering het beste *online* stimuleren. Zo kunnen bedrijven de social media inzetten om merk-*communities* te bouwen, *bloggers* stimuleren om voor hen promotie te maken of *vloggers* verleiden om hun promotionele acties aan het eigen netwerk door te spelen. Daarmee sturen zij aan op *viral marketing*.

Bovendien kunnen grote en kleine bedrijven dankzij de analyse van *big data* trends vinden – of daarop anticiperen – waarop zij als ondernemers, op zoek naar marketingkansen voor duurzame producten, kunnen inspelen. Zij kunnen nu ook makkelijker in *real time* volgen hoe consumenten op social media over hun merken en producten denken en meerdere bronnen (zoals blogposts, video's, mails en tweets) combineren om waardevolle inzichten te krijgen.

Aangezien online platforms consumenten zelf ook in staat stellen om op efficiënte wijze bijvoorbeeld hun woning (airbnb), auto (SnappCar) of andere spullen met anderen te delen, zijn digitale marketing en duurzame marketing onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vanuit die optiek noemen wij deze managementoriëntatie – en tevens de fase waarin wij ons nu bevinden (zie figuur 1.4) – *digitale duurzame marketing*. De mogelijkheden en kansen die dit biedt helpen zowel consumenten als bedrijven om meer duurzaam met elkaar en met de omgeving om te gaan.

MARKETINGTOPPER

Heineken 0.0

Bierbrouwer Heineken heeft zijn omzet in het eerste halfjaar van 2021 flink zien stijgen doordat in veel landen de horeca weer openging, met dank aan de coronaversoepelingen. Met name in Europa en Noord- en Zuid-Amerika verkocht Heineken meer 0.0 bier. Ook steeds meer andere merken van Heineken hebben nu alcoholvrije varianten. Zo zijn die er inmiddels ook van Desperados en Lagunitas. Daarnaast voert Heineken ook alcoholvrije cidermerken.

Alcoholvrij

Van elke twintig glazen bier die in Nederland gedronken worden, is er

inmiddels één alcoholvrij. De verwachting is dat dat aantal nog verder gaat stijgen. Consumenten gaan bewuster om met hun gezondheid, maar nemen ook steeds meer verantwoordelijkheid als het gaat om alcohol in relatie tot het verkeer. Maar ook de kwaliteit van alcoholvrij bier is toegenomen. Er zijn inmiddels genoeg alcoholvrije bieren op de markt waar ook echte bierliefhebbers zich aan durven wagen.

Heineken 0.0 werd in 2017 geïntroduceerd, zowel in de Nederlandse supermarkten als in cafés en restaurants. De brouwer had ruim twee jaar in het geheim aan Heineken 0.0 gewerkt,



vooral om de smaak exact hetzelfde te houden als dat van bier met alcohol.

Bewerkt naar: AD, 2 augustus 2021.

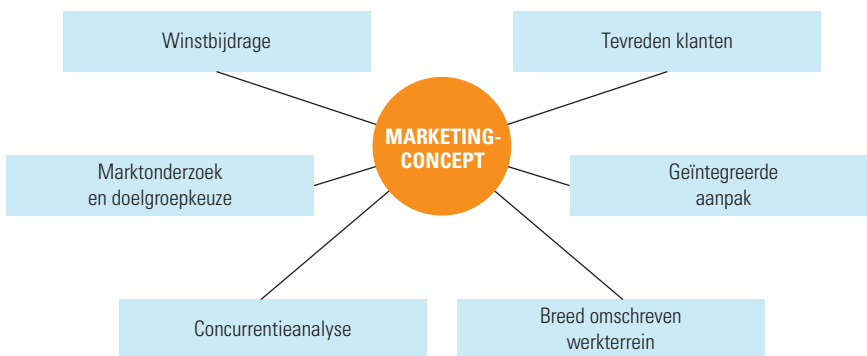
1.5 HET MARKETINGCONCEPT

Marketingconcept

Het **marketingconcept** is eigenlijk een ondernemingsfilosofie. Het is een *mindset* (houding of denkwijze) van een manager die bij vrijwel alle beslissingen de wensen en behoeften van de klant centraal stelt. Zo'n marktgerichte bedrijfsvoering vereist de actieve steun van het topmanagement. De directie zelf hoeft niet per se een marketingachtergrond te hebben, maar moet wel het belang van marketing inzien. Als de bedrijfsleiding zich voornamelijk bezighoudt met de huidige producten of met het oplossen van allerlei operationele problemen in plaats van zo goed mogelijk in te spelen op de behoeften en voorkeuren van klanten, is het moeilijk om het marketingconcept in de praktijk toe te passen.

Wat zijn nu de belangrijkste kenmerken van het marketingconcept? Zoals figuur 1.8 laat zien, kent het marketingconcept zes uitgangspunten.

FIGUUR 1.8 HET MARKETINGCONCEPT



1.5.1 Tevreden klanten

De klant is koning. De kern van het marketingconcept is een passie om elke koper tevreden te stellen. Als een onderneming alleen probeert om bij elke transactie zo veel mogelijk winst te maken, werkt dat op de *lange termijn* in haar nadeel. Bij elke beslissing moet een klantgerichte aanpak centraal staan, met als doel een duurzame relatie op te bouwen. Dit geldt niet alleen voor marketeers, maar voor alle medewerkers in het bedrijf.

Om klanten tevreden te stellen, moeten we *keuzes* maken. Geen enkel bedrijf kan het iedereen naar de zin maken. In de praktijk moeten we dan ook kiezen tussen het aanbieden van een heel breed assortiment en het inspelen op de voorkeur van bepaalde groepen klanten. Bedrijven hebben zelfs sommige consumenten liever niet als klant. Zo reserveert een restaurant dat zich op zakenmensen richt bij voorkeur geen tafels voor een luidruchtige jaarclub, uit vrees om vaste klanten te verliezen. Een beleid van *demarketing* (waarover straks meer) kan dan uitkomst bieden. Klantgerichte managers streven vooral naar perfecte klantenservice om hun marktaandeel uit te breiden.

Klantenservice

Marketinggerichte bedrijven waarin tevreden klanten centraal staan, onderscheiden zich door uitstekende klantenservice. Een doeltreffende *customerservice* gaat veel verder dan een 'Niet goed? Geld terug!'-garantie of een beleefd briefje na een klacht van een klant. In de praktijk omvat klantenservice allerlei activiteiten van een organisatie om een goede relatie met haar klanten op te bouwen, waaronder het:

- anticiperen op de wensen en behoeften van de klant;
- geven van zinvolle informatie over haar producten en diensten;

- klanten gemakkelijk maken om producten te kopen en te gebruiken;
- onderzoeken of klanten tevreden zijn over hun aankopen;
- direct oplossen van klachten of problemen van kopers;
- contact onderhouden met klanten om de relatie voortdurend te verbeteren.

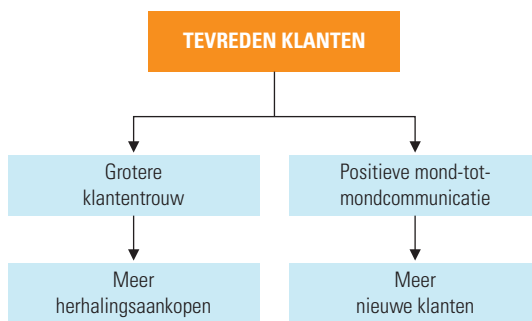
Klantbeleving

In een marktgericht bedrijf krijgen deze activiteiten de hoogste prioriteit om klanten zo tevreden mogelijk te stellen. Dit moet resulteren in een positieve **klantbeleving**. Dat is het gevoel dat de klant heeft over een merk of organisatie op basis van alle interacties die hij daarmee heeft gehad. Klantbeleving wordt ook wel *customer experience* genoemd.

Klanttevredenheid en marktaandeel

Hoe belangrijk tevreden klanten zijn in de strijd om marktaandeel, blijkt uit figuur 1.9.

FIGUUR 1.9 BELANG VAN TEVDREN KLANTEN



Omdat de normen en waarden van een onderneming tot uitdrukking komen in haar klantenservice, is dit een cruciaal marketinginstrument. Zoals figuur 1.9 illustreert, kan klanttevredenheid leiden tot meer herhalingsaankopen én meer nieuwe klanten. De hoofdzaak is dat elke klant serieus wordt genomen en tevreden moet zijn. Vanuit die optiek heeft de klant in de contacten met het bedrijf altijd gelijk (ook als hij eigenlijk niet gelijk heeft).

1.5.2 Geïntegreerde aanpak

Het verschil tussen een productgerichte en een marketinggerichte werkwijze uit zich in de mate waarin belangrijke activiteiten en beslissingen planmatig worden *geïntegreerd* in het overkoepelend marketingbeleid. In een *product- of verkoopgericht* bedrijf worden veel activiteiten geïsoleerd uitgevoerd: de productie leider wil bijvoorbeeld de machines draaiend houden, een technicus probeert – conform het *productconcept* – de kwaliteit van de producten te verbeteren, een accountant of de directie bepaalt de verkoopprijzen en de verkopers of accountmanagers proberen grote orders te boeken. Als in ivoren torens werken de afdelingen langs elkaar heen, zonder oog voor de belangen van de onderneming als geheel. De coördinatie – of besluitvorming door één persoon of afdeling – die nodig is voor een uitgekende marketingmix ontbreekt, en de klant is vaak bijzaak. De piramide in figuur 1.10A brengt dit ‘hokjesdenken’ in beeld.

FIGUUR 1.10A EN B ORGANISATIES MET VERSCHILLENDE MANAGEMENTBENADERINGEN

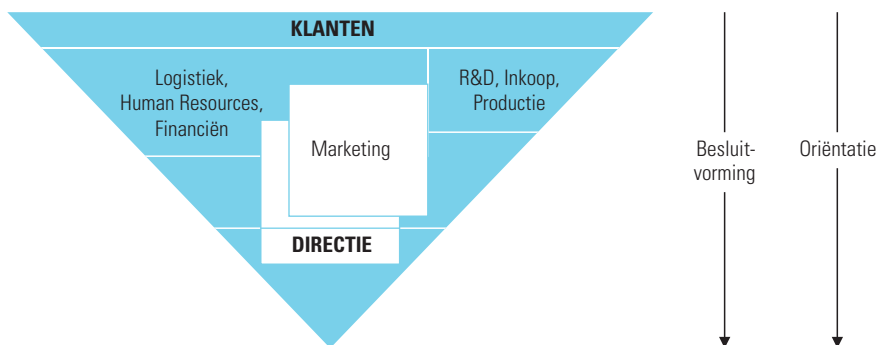
A IVOREN TOREN-ORGANISATIE

top-down, productgericht, hokjesdenken



B KLANTGERICHTE ORGANISATIE

bottom-up, externe oriëntatie, coördinatie



In een marketinggericht bedrijf daarentegen is het beleid sterk afhankelijk van de – met behulp van marktonderzoek of data-analyse vastgestelde – wensen en behoeften van de klant. De diverse afdelingen bestaan nog wel, maar hun taken en bijdragen aan de zaak worden beïnvloed door de belangen van de kopers. De organisatie opereert als een *system* dat wordt gestuurd door de marketinggedachte. Hoewel sommige afdelingen zich bezighouden met interne en weer andere met externe zaken, vormen de klanten het vertrekpunt van de besluitvorming. Figuur 1.10B illustreert de coördinerende rol van de marketingafdeling in zo’n klantgerichte organisatie. Een marketeer of marketinggerichte manager speelt hierbij een coördinerende rol en is – in het belang van de klant – betrokken bij de voornaamste beslissingen, zoals over de productiestrategie, de voorraadplanning, de logistiek en het servicebeleid. Zodoende wordt het marketingconcept in elk aspect van de bedrijfsvoering geïntegreerd.

Om de samenwerking in het bedrijf te stimuleren, moeten marketeers zich niet alleen op groepen buiten het bedrijf richten, maar ook **interne marketing** bedrijven. Immers, alle dienstverlenende en andere medewerkers – waaronder de receptioniste en de caissières – moeten goed zijn opgeleid en gemotiveerd om – als team – de klanten tevreden te stellen. Ook andere afdelingen of onderdelen van de eigen organisatie, inclusief op directieniveau, moeten voortdurend samenwerken om de achterliggende grondslagen van het marketingconcept uit te voeren en in te spelen op de eisen en verlangens van de klanten. Uiteraard vereist een goede onderlinge afstemming van de marketingactiviteiten een doeltreffende interne communicatie.

Interne marketing

1.5.3 Breed omschreven werkterrein

Marketingbijiendheid

Bedrijven die het marketingconcept *niet* toepassen, drukken hun werkterrein vaak uit in een omschrijving van de producten die ze maken (bijvoorbeeld: 'wij produceren pc's' of 'wij maken brilmonturen'). Die beperkte omschrijvingen kunnen leiden tot **marketingbijiendheid** (*marketing myopia*). Ze houden er onvoldoende rekening mee dat producten snel verouderd kunnen raken – in dit geval door het toenemend gebruik van laptops en tablets of contactlenzen en ooglasers.

Missie

Om zich sneller te kunnen aanpassen aan de veranderende behoeften op de markt, kiezen veel bedrijven voor een ruime, klantgeoriënteerde formulering van hun werkterrein (*business definition*) en **missie** (hun rol en ambities in het afgebakende werkterrein). Marktgerichte bedrijven omschrijven hun activiteiten in brede zin, gericht op de *behoeften* van de klant. Daarnaast formuleren zij hun *rol* in het gekozen werkterrein in ambitieuze bewoordingen. Zo omschreef de oprichter van het cosmeticabedrijf Revlon zijn missie als volgt: 'In de fabriek maken we cosmetica, maar in de winkel verkopen we hoop!'

Ook bedrijven als Shell en BP omschrijven hun werkterrein vanuit de consumentenbehoeften. Zij zien zichzelf niet als oliemaatschappijen, maar als energieleveranciers. Door de nadruk te leggen op energie in plaats van olie zijn ze eerder geneigd te investeren in alternatieve energiebronnen, zoals wind- en zonne-energie of waterstoffusie. Hierdoor kunnen zij zich sneller aan maatschappelijke ontwikkelingen aanpassen. Bovendien worden zij minder afhankelijk van één energiebron en blijven ze vooraanstaande energieleveranciers, ook nadat de oliereserves uitgeput raken.

1.5.4 Concurrentieanalyse

Concurrenten

De meeste managers zien in dat zelfs hun meest winstgevende producten – en soms hele productgroepen – ooit verouderd raken. Zo zijn brommers, cd's en telefooncellen vervangen door scooters, streaming music en smartphones. Soms kan een marketinggericht bedrijf zelf een vervangend product ontwikkelen dat zijn bestaande producten achterhaald maakt. Het moet in elk geval zijn **concurrenten** in het oog houden, al was het alleen maar om hun beste ideeën te kunnen overnemen en te verbeteren.

Concurrentievoordelen

Succesvolle managers analyseren de concurrentie voortdurend om zowel inzicht te krijgen in de relatief sterke en zwakke punten van hun eigen bedrijf als in de kansen en bedreigingen op de markt. Een regelmatige concurrentieanalyse is onmisbaar voor het benutten en verder uitbouwen van de **concurrentievoordelen**. In de praktijk heeft concurrentie een stimulerende invloed op innovatie en productverbetering in de hele branche. Ook leidt concurrentie soms tot afspraken en samenwerking tussen ondernemers.

1.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze

Bij het nemen van beslissingen hebben we bruikbare informatie nodig. Een deel daarvan komt op ons pad door onze werkomgeving bewust te observeren. Zo gaan sommige marketeers regelmatig met accountmanagers mee naar retailers om de situatie in de winkel kritisch te bekijken en klanten te ontmoeten. Dat is weliswaar nuttig, maar niet voldoende. Een *systematische* verzameling en voortdurende analyse van relevante marketinginformatie is essentieel voor de besluitvorming.

Marktonderzoek en data-analyse vormen de basis van marketing. Door de juiste gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren, kan een marktgericht bedrijf nagaan wie de kopers zijn en aan welke productkenmerken zij de voorkeur

geven. Zo wordt direct duidelijk dat niet iedereen dezelfde wensen heeft. De gemiddelde consument bestaat niet!

Daarom moet een manager eerst de markt in kaart brengen en *segmenteren*. Hij deelt de markt op in kleinere groepen klanten die soortgelijke behoeften en voorkeuren hebben, of hetzelfde koopgedrag. Vervolgens beslist hij welke marktsegmenten voor het bedrijf het aantrekkelijkst zijn. Die beschouwt het als *doelgroepen*. Ze worden apart bewerkt met speciaal voor hen ontwikkelde producten en marketingstrategieën. Hoe meer informatie het bedrijf over het koopgedrag heeft, hoe beter het zich – in de ogen van de doelgroep – van zijn concurrenten kan onderscheiden.

1.5.6 Winstbijdrage

Marketeers zeggen wel eens: 'Je kunt beter een markt hebben dan een fabriek.' Hiermee bedoelen ze dat de *vraag* naar hun producten belangrijker is voor de continuïteit van het bedrijf dan het *bezit* van een gebouw of machines. Want als de vraag terugloopt (en daardoor ook de *omzet*), is de fabriek die voor het aanbod zorgt overbodig.

We gaan hierin nog een stap verder. Alleen omzet is ook niet genoeg om het voortbestaan van een marktgericht bedrijf te verzekeren; daarvoor is *winst* nodig. Zonder winst is de vraag hoe goed het bedrijf op de behoeften van de klant inspeelt niet relevant. Overleven is voor een bedrijf immers noodzaak.

De *winstbijdrage* van een product of bedrijfsonderdeel is in de marketing een belangrijker criterium dan de geboekte omzet. Een hogere omzet betekent namelijk niet altijd meer winst! Bij het toepassen van het marketingconcept moet ieder bedrijf er dan ook naar streven om, bijvoorbeeld door het verhogen van de *merkvoorkeur*, *merktrouw* en **brand equity** (de waarde van het merk op lange termijn), voldoende winst te maken.

Brand equity

VISIE VANUIT DE PRAKTIJK

Oorlog om marketingtalent

Op de Erasmus Universiteit werd een bijeenkomst georganiseerd die in het teken stond van de strijd tussen werkgevers om de meest talentvolle marketeers te rekruteren. Want, zo zei Olaf Ouwerkerk, zelf een marketeer: 'Het is oorlog op de arbeidsmarkt!' Dat roept enkele vragen op: hoe presenteer je je als werkgever en hoe innoveer je op dit gebied? En hoe ga je succesvolle talenten én de beste marketingstudenten binden aan je organisatie?

Het werd snel duidelijk dat werkgevers die zichzelf goed 'vermarkten' – dus zorgen voor een doeltreffende marketing van de eigen organisatie – bij het rekruteren daarvan profiteren. Succesvolle recruitment en marketing kruipt dan ook steeds meer naar

elkaar toe. Zo hebben werkgeversmerken als Booking.com, bol.com, Coolblue en Rituals een uitstekende reputatie op het gebied van recruitment opgebouwd. Zij benaderen dit als een strategisch marketingproject. Door marketing en recruitment te integreren, zijn ze beter in staat om jonge talentvolle medewerkers te werven en te behouden.

'Werkgevers die zichzelf goed "vermarkten" zijn beter in staat om



jong talent aan zich te binden'

In bepaalde bedrijfstakken – zeker bij krapte op de arbeidsmarkt – heb je het als werkzoekende voor het zeggen; *the sky is the limit*. Je kunt dan kiezen en eisen stellen. Een parallel

met *marketing*, want sommige klanten kunnen ook kiezen en eisen. Ga je als bedrijf of merk slecht om met een sollicitant, dan verlies je misschien een klant (en misschien ook zijn netwerk). Het effect daarvan moet je niet onderschatten. Zo ontvangt Albert Heijn elke maand vele duizenden sollicitaties. En op talloze websites wordt – na de homepage – de ‘werken bij’-pagina het meest bezocht.

Creatieve campagnes

‘Zelfs bedrijven die moeten vechten voor goede medewerkers beperken zich tot het verhogen van salarissen of het aantrekken van buitenlanders. Terwijl ze eigenlijk beter zouden moeten luisteren naar de verwachtingen en inspelen op de behoeften van (potentiële) sollicitanten, om ze vervolgens – bij een wederzijdse klik – te overtuigen van de toegevoegde waarde van het bedrijf. Maar ook een sympathieke strategie voor minder geschikte kandidaten is wenselijk. Zo

voegt Rituals – als vast onderdeel van een weloverwogen recruitmentstrategie – aan iedere afwijzingsbrief een cadeautje toe. De impact hiervan is aanzienlijk, zo blijkt uit onderzoek. Voordat een persoon bij Rituals solliciteerde gaf deze zo’n 35 euro per jaar uit bij het bedrijf; na de afwijzing steeg dit naar 84 euro per jaar. Starbucks in de VS volgt een vergelijkbaar systeem door afgewezen sollicitanten vouchers voor koffie te geven. Gelijk een vorm van klantenbinding.

Recruitment is marketing

Werkgevers die medewerkers zoeken krijgen – als ze creatief zijn – nu makkelijk aandacht in de social media; die zijn vooral gek op content in de vorm van ludieke acties. Dat lukte bij de Rijkswaterstaat-auditour die kunst liet zien door haar eigen ogen. De tour leidde langs musea met schilderijen waarop wegen, bruggen en andere bouwwerken stonden afgebeeld. Heb jij oog voor dezelfde elementen als Rijkswaterstaat en zie jij de wereld

zoals zij die zien? Dan is een baan bij Rijkswaterstaat jou op het lijf geschreven. De YouTube-video hierover werd 1,3 miljoen keer bekeken. ASML kwam in het nieuws toen die met de kleinste advertentie ooit – van 33 bij 8 micrometer (duizendste millimeter) die niet met het blote oog te zien was – nieuw personeel probeerde te werven onder technische studenten. De advertentie kwam in het Guinness Book of Records. En hoe maak je je ‘werken bij’-pagina interactief? Coolblue deed het met haar droombaangenerator (werkenbijcoolblue.nl).

Conclusie: marketeers en de recruitmentafdeling zouden vaker met elkaar moeten praten. Want een sterk merk kan ook een sterke werkgever zijn.

Bewerkt naar: Sacan, E., www.marketingfacts.nl, 17 april 2019. De bijeenkomst op de EUR werd georganiseerd door PIM (Stichting Platform Innovatie in Marketing).

1.6 SLEUTELTAKEN VAN MARKETING

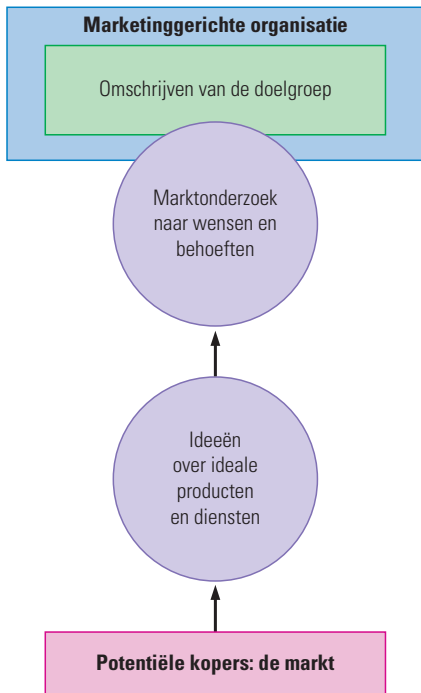
Eerst even een misverstand uit de weg ruimen. De voornaamste taak van marketeers is *niet* om steeds meer vraag te creëren. Er zijn ook bedrijven die de vraag naar hun producten en diensten van bepaalde groepen kopers juist willen afremmen, of met hun marketingbeleid een andere respons nastreven. Denk aan telecombedrijven die in de verzadigde markt – met een *demarketing*-beleid – zich niet meer actief op de *prepaid*-bellers richten, maar met hun mobiele abonnementen en internetbundels de meest bellende (en winstgevende) klanten aan zich willen binden. Of denk aan *Jumbo*, de supermarktketen die een diervriendelijke marketingcampagne voerde om het grote publiek te bewegen in plaats van ‘kiloknallers’ de duurzamere kip met een Beter Leven-keurmerk (1 of 2 sterren) te kopen. Of aan uitvaartverzekeraar *Dela* die met haar succesvolle ‘Waarom Wachten?’-campagne mensen aanspoorde iets moois tegen familieleden of vrienden te zeggen ‘nu het nog kan’. Wat ook een vorm van marketing is, is de inzet van *influencers* zodat de bevolking zich aan de coronamaatregelen houdt.

De taak van marketing gaat duidelijk verder dan het beïnvloeden van de vraag. Om bijvoorbeeld kopers ook na de aankoop tevreden te houden, besteden klantgerichte ondernemers de nodige aandacht aan serviceverlening, klachtenbehandeling, relatiebeheer en andere vormen van nazorg. Hiermee werken zij ook doelbewust aan hun *reputatie*. Zij bouwen tegelijkertijd een goede *relatie* met de kopers op, in de hoop op een zodanige *respons* dat zij vaste klanten worden en het ruilproces tussen de koper en verkoper niet beperkt blijft tot een eenmalige transactie. De drie genoemde R's (Reputatie, Relatie en Respons) komen straks uitgebreider aan bod. Maar we verdiepen ons nu eerst in twee sleuteltaken van marketing in het bedrijf.

1.6.1 Eerste taak van marketing

De eerste sleutelzaak van marketing is om de behoeften op de markt op te sporen en te inventariseren. Daarom doen bedrijven regelmatig marktonderzoek onder potentiële kopers dat inzicht geeft in hun ideeën over ideale producten en diensten die op hun wensen inspelen. Dit vergemakkelijkt ook het bepalen van de doelgroep. Bovendien zijn hun ideeën een waardevol uitgangspunt voor het ontwikkelen van de juiste producten, diensten en marketingstrategieën voor het gekozen marktsegment. Figuur 1.11 illustreert deze eerste marketingtaak.

FIGUUR 1.11 EERSTE TAAK VAN MARKETING: WENSEN OF BEHOEFTE OPSPOREN EN DOELGROEPBEPALING



Om met een uitgekende strategie doeltreffend op het *consumentengedrag* en de *vraag* naar producten en diensten te kunnen inspelen, moet de marketeer – op basis van marktonderzoek – eerst inzicht verwerven in de *behoefte* en *wensen* van potentiële kopers. Wat is het verband tussen deze begrippen?

Behoeften

Voordat er vraag naar een product of dienst ontstaat waaraan een bedrijf kan voldoen, moet de consument zich van zijn behoeften bewust worden. **Behoeften** hebben te maken met een tekort aan iets en met iemands sterke – bijna instinctmatige – neiging om dat tekort op te heffen. Een bedrijf kan deze fundamentele gedragsprikkel niet of nauwelijks beïnvloeden. Marketeers creëren dus geen behoeften! Dat geldt zowel voor fysiologische – dus aangeboren – behoeften (zoals dorst) als voor psychologische behoeften (zoals aan erkenning) die sterk door onze cultuur worden beïnvloed.

Wensen

Behoeften kunnen door meer dan één product worden bevredigd. Nadat de consument zich van een behoefte bewust wordt en de beschikbare alternatieven heeft overwogen, ontwikkelt hij meestal een *voorkeur* voor een bepaald product. Dat is dan het product dat aan zijn *wensen* of verlangens tegemoetkomt. Hij beslist

Behoeften

vervolgens wanneer en waar hij dat product koopt en welk bedrag hij ervoor over heeft. Hierbij kunnen de social media, maar ook reclame, promotieacties en andere marketinginspanningen de wensen van de koper sterk beïnvloeden.

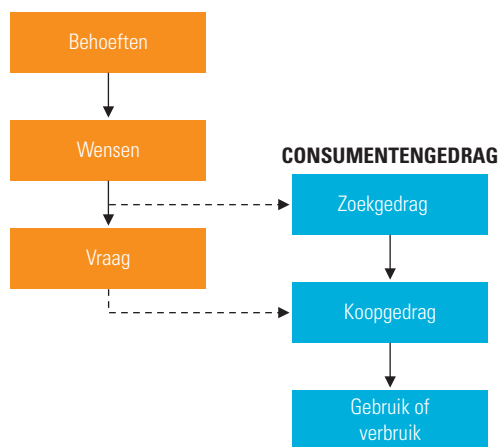
Consumentengedrag en vraag

Zodra de consument op basis van zijn behoeften en wensen in actie komt, is er sprake van *consumentengedrag*. Dit kan zich uiten op drie manieren: *zoekgedrag* (het zoeken naar informatie en producten om de juiste keuze te maken), het *koopgedrag* (alles wat verband houdt met de aankoop) en het *gebruik* of verbruik van het product. Hierin vormt de koop een omslagpunt: er ontstaat dan vraag naar bepaalde producten. Met de **vraag** bedoelen we het aantal producten of diensten dat op basis van bepaalde wensen wordt gekocht om een behoefte te bevredigen.

Vraag

Behoeften, wensen en de diverse vormen van consumentengedrag zijn dus nauw met elkaar verbonden. Ze maken deel uit van de fasen die consumenten bij hun aankopen doorlopen. Het verband tussen behoeften, wensen, het consumentengedrag en de vraag wordt schematisch weergegeven in figuur 1.12.

FIGUUR 1.12 VERBAND TUSSEN BEHOEFTE, WENSEN, CONSUMENTENGEDRAG EN VRAAG



1.6.2 Tweede taak van marketing

Hoewel de aankoop van een product een belangrijke consumentenbeslissing is waarvoor de marketeer zich inzet, is dat meestal niet zijn enige doel. Een aankoop bevestigt dat de marketeer zijn eerste taak – het achterhalen van de wensen en de behoeften van de koper – goed heeft uitgevoerd en de marketingmix met succes op de doelgroep heeft afgestemd. Volgens de 'klassieke' marketingtheorie is dat zijn voornaamste taak. Maar met de toenemende concurrentie gaan veel producten, wat hun vormgeving, functies en prijsniveau betreft, steeds meer op elkaar lijken. En ze zijn – ook online – bijna overal verkrijgbaar. Het product, de prijs en de distributie zijn als marketinginstrumenten dan ook minder belangrijk geworden. Veel bedrijven proberen zich met hun promotiebeleid van concurrenten te onderscheiden, zoals door een creatief gebruik van social media en websites. Maar ook daarmee wordt het steeds moeilijker een duurzame voorsprong of machtspositie in de markt op te bouwen. Kortom: de vier P's zijn als marketinginstrumenten uiteraard onmisbaar, maar als wapens in de concurrentiestrijd niet voldoende om ermee op te vallen, het vertrouwen van consumenten te winnen en het marktaandeel blijvend te verhogen.

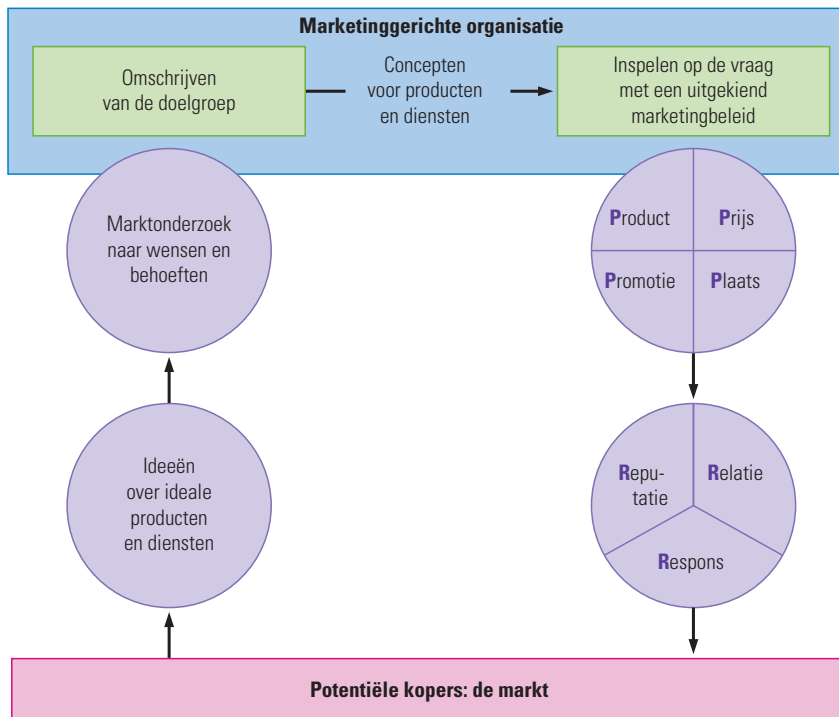
Wat zijn dan de nieuwe prioriteiten in het marketingvak? Deze kwamen in onze definitie van marketing aan het begin van dit hoofdstuk al naar voren in de vorm

van de **drie R's**. We omschreven *marketing* namelijk als de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en alle andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden; deze leiden systematisch tot:

- een hogere omzet of andere gewenste **Respons**,
- een goede **Reputatie** van de organisatie, en
- een duurzame **Relatie** met de klant, waarbij alle partijen hun doelstellingen bereiken.

Zowel de vier P's als de drie R's zijn sleutelementen in de tweede taak van marketing: de uitvoering van een uitgekiend marketingbeleid om, op basis van de wensen en behoeften van de klant, in te spelen op de vraag. Figuur 1.13 illustreert dit.

FIGUUR 1.13 **TWEDE TAAK VAN MARKETING: INSPELEN OP DE VRAAG MET DE VIER P'S EN DRIE R'S**



1.6.3 De drie R's

Om niet in de neerwaartse spiraal van de tactische concurrentie (zoals door prijsverlagingen) terecht te komen, moeten **marketingmanagers** niet alleen de 'transactiegerichte' marketinginstrumenten (de vier P's) optimaal inzetten, maar ook aandacht besteden aan de *reputatie* (of het merkimago) van hun bedrijf, de *relatie* met klanten en de gewenste *respons* in het ruilproces. We verdiepen ons nu in deze drie R's en de inzet ervan.

Reputatie

Een bedrijf ontwikkelt een bepaalde *reputatie* – het beeld dat de klant van het bedrijf en zijn merken heeft – door wat het in vergelijking met de concurrenten doet. Om een positieve indruk op de consument te maken, moet het management meer doen dan een kwaliteitsproduct verkopen. Het moet de koper ook op lange termijn excellente service bieden. Pas als de klant niet alleen tevreden, maar ook enthousiast is, zal hij de onderneming een warm hart toedragen. Zo creëert het bedrijf een solide reputatie.

Net als de huisarts, die wordt gewaardeerd omdat hij een medicijn voorschrijft en twee dagen later de patiënt belt om te vragen hoe het gaat, moet het management alles in het werk stellen om – via sponsoring, publiciteit, social media en persoonlijk contact – de klant te bevestigen dat zijn waardering voor het bedrijf terecht is. Waardering is de basis van een goede reputatie en schept het juiste klimaat voor een goede relatie tussen de betrokken partijen.

Relatie

Relatie

Als de meeste merken van een bepaald product ongeveer even goed zijn, is de hamvraag voor de koper niet 'welk merk koop ik?', maar 'bij wie koop ik het?' Marketeers zullen dus achter hun 'kraam' vandaan moeten komen om de klant te laten zien wie ze zijn: welke organisatie en welke mensen staan er achter de producten of diensten? Voortdurende *interactie* met de klant, waarbij uiteindelijk een zekere binding of loyaliteit ontstaat, is bij het opbouwen van een **relatie** van grote waarde. Een interactieve en consumentvriendelijke website, creatieve inzet van de social media en een gratis klantenservicetelefoonlijn zijn effectieve hulpmiddelen bij het creëren van klantenbinding.

Om een hechte – of zelfs emotionele – band met hun klanten te creëren, moeten ondernemers de communicatie verbreden en verdiepen. Dit vergroot de klantenbinding. Wanneer je bijvoorbeeld met je kapper over diverse onderwerpen een goed gesprek kunt voeren, is het des te moeilijker de relatie met hem te verbreken.

Respons

De consument zoekt afwisseling: hij wil steeds 'meer en beter'. Als *variety seeker* eet hij bijvoorbeeld de ene week Almhof yoghurt, de volgende week Danone, daarna de Griekse yoghurt van Fage en in de week daarop weer iets anders. Deze reactie op het groeiende aantal producten op de markt maakt het voor bedrijven moeilijker om een proces van ruil met een vaste groep klanten tot stand te brengen. Als een producent met een goede reputatie echter een duurzame relatie met de klant heeft ontwikkeld, neemt de kans toe dat de consument vaker zijn favoriete merk kiest. Hij koopt alleen niet *altijd* hetzelfde merk.

Een bedrijf probeert met een marketingcampagne bij de consument een bepaalde *respons* uit te lokken. Een zinvolle doelstelling daarbij is om de marktlieder tijdens een bepaald *gebruiksmoment* te worden. Albert Heijn doet dat bijvoorbeeld door vlak voor het weekend veel klein luxebrood aan te bieden en doordeveeks vooral gewone broden. En Douwe Egberts weet uit marktonderzoek dat veel Nederlanders 's avonds liever andere koffie drinken dan overdag op het werk. De consument houdt van afwisseling en kiest wat hem op een bepaald moment het beste uitkomt. Dit beïnvloedt uiteraard de gewenste respons van een marketingcampagne.

Inzet van de drie R's

De marketeer vergroot niet alleen zijn kans op succes door een solide reputatie en een duurzame relatie met zijn klanten op te bouwen, maar ook door actief te streven naar een bepaalde respons op zijn inspanningen, bijvoorbeeld door het aanbod voor klanten te individualiseren. Het bedrijf komt dan – als aanbieder in de transactie – in een opwaartse spiraal van waardering van de klant (*reputatie*), bevestiging van de klant dat die waardering blijvend is (*relatie*) en verdieping van de relatie door verdere contacten met klanten die leiden tot een positieve *respons*.

Ruil

De **ruil** – dus het creëren en uitwisselen van iets van waarde – moet wel logisch aansluiten bij wat de consument van het bedrijf verwacht. Zo zou een slager zijn klanten een flesje parfum cadeau kunnen geven, maar daarmee versterkt

hij zijn reputatie van topslagerij niet. Dat doet hij wel door ze – als blijk van waardering – een lekker stukje worst te geven. Met een strategische inzet van de drie R's kan een bedrijf zich op een positieve manier onderscheiden van zijn minder marketinggerichte concurrenten.

1.6.4 Life time value en customer equity

Sommige bedrijven proberen hun omzet en winst zo snel mogelijk te verhogen. Om in hoog tempo te groeien zijn ze voortdurend op zoek naar nieuwe kopers, maar kunnen daardoor minder aandacht besteden aan hun bestaande klanten. Helaas verslechtert dit hun positie op lange termijn. Door een evenwicht te vinden tussen hun korte- en langetermijnbelangen en de acquisitie van nieuwe afnemers niet ten koste te laten gaan van de marketinginspanningen voor de huidige clientèle, kunnen managers de waarde van de klantenkring (of *klandizie*) aanzienlijk verhogen.

De **waarde van de klantenkring** (ook wel *customer equity* genoemd) is de financiële waarde van de relaties die het bedrijf met zijn klanten onderhoudt. Die omvat zowel de winst die nieuwe klanten direct opleveren als de verwachte winst op toekomstige verkopen aan de nieuwe én bestaande klanten. Een ondernemer kan de *customer equity* verhogen door:

- 1 de kosten van klantenwerving te verminderen;
- 2 meer klanten langer te behouden;
- 3 de winstgevendheid van klanten te verhogen door meer producten en diensten met een hoge marge aan hen te verkopen tegen lagere marketingkosten (Bartelds, 2011).

De totale waarde van de klantenkring (*customer equity*) van een bedrijf is de som van de *life time value* van iedere klant. De **life time value** per klant is de constante waarde van de winst die al zijn toekomstige aankopen het bedrijf opleveren, tijdens de hele periode waarin hij van het bedrijf blijft kopen. Bij deze winstbijdrage van de herhalingsaankopen tellen we nog de winst op van de aankopen van anderen die dankzij de aanbevelingen of invloed van de trouwe klant (bijvoorbeeld via social media) ook bij hetzelfde bedrijf zijn gaan kopen. Zo is de *life time value* van een loyale klant van een pizzeria gemiddeld €7.000 en van een trouwe BMW-rijder meer dan €700.000 (berekening gebaseerd op gegevens van anwb.nl; autoweek.nl; bmw.nl). Medewerkers met inzicht in de *life time value* realiseren zich dan ook dat het kwijtraken van een loyale klant – zelfs als hij geen *opinion leader* is – een veel groter verlies oplevert dan het bedrag van de winst op een of enkele transacties. Daarom benadrukken steeds meer managers het belang van het opbouwen van duurzame relaties met klanten die resulteert in **klantentrouw**.

Figuur 1.14 illustreert het verband tussen de marketingstrategie van een bedrijf en de toenemende klantentrouw die leidt tot een hogere *life time value* (per klant) en *customer equity*. Veel marketinggerichte ondernemers vinden *customer equity* een betere maatstaf van de marketingprestaties van het bedrijf dan hun omzet of marktaandeel.

FIGUUR 1.14 WAARDEVERHOOGING VAN DE KLANTENKRING EN ONDERNEMING



Waarde van de klantenkring

Life time value

Klantentrouw

Klantvriendelijke klachtenbehandeling

危機
危机

Elke klacht van een klant moet correct worden afgehandeld om op zijn behoeften in te spelen. Helaas onderschatten nog veel managers het belang van klachtenbehandeling als marketinginstrument om klanten

tevreden te stellen en tegelijk een goede *reputatie* op te bouwen. De eerste reactie van klachtenbehandelaars is vaak defensief: wat is er gebeurd? Wie z'n schuld was het? Wat moet ik eraan doen? Ze concentreren zich gelijk op de zakelijke kant en houden geen rekening met de *emotionele* kant van het probleem.

‘Zet een klacht om in een positieve ervaring!’

Maar een klacht heeft meestal een diepere emotionele achtergrond. Daarop moet je juist eerst ingaan.

Toon dus gelijk *betrokkenheid*: ‘Ach, wat naar voor u! Vertel eens wat meer over wat er precies is gebeurd.’ Zoek dan met de klant naar een oplossing die niet alleen in zijn belang is, maar ook de *relatie* met hem onderstreept: ‘Wat wilt u het liefst? Gaat u – als gewaardeerde klant van ons – ermee akkoord dat wij u ...?’

Een klacht is een negatieve reactie die je, met de juiste aanpak, in een positieve ervaring kan omzetten. Het Chinese dubbelteken voor ‘crisis’ illustreert dat: het ene symbool betekent *dreiging*, het tweede *kans*. Een klacht is een waardevolle kans, want een klantvriendelijke klachtenbehandeling leidt tot klantenbinding.

1.7 MARKETINGTOEPASSINGEN EN VOORUITBLIK

Fast moving consumer goods
Consumentenmarketing

Fabrikanten van dagelijkse gebruiksartikelen – zoals levensmiddelen – hebben bij het toepassen van het marketingconcept de spits afgebeten. Veel van de voorbeelden in dit boek gaan dan ook over succesvolle (maar ook mislukte) marketingstrategieën voor **fast moving consumer goods** (*FMCG*, ook wel *frequent gekochte consumptiegoederen* genoemd). Mede dankzij het succes van **consumentenmarketing** (gericht op eindgebruikers) worden de grondslagen van de marketing steeds vaker ook door de overheid, non-profitinstellingen en andere typen organisaties toegepast. Daarom sluiten we dit hoofdstuk af met een beknopt overzicht van de voornaamste toepassingsgebieden van marketing die verderop in dit boek nog aan bod komen.

1.7.1 Toepassingsgebieden van marketing

Businessmarketing

De fundamentele denk- en werkwijze van marketeers en marketinggerichte managers is universeel. De sleutel tot succes is om vanuit de markt terug te denken en altijd klantgericht te werken. Dat geldt niet alleen voor – de op particulieren of huishoudens gerichte – *consumentenmarketing*, maar ook voor doelgroepen die uit organisaties bestaan. Dit laatste toepassingsgebied wordt (business-to-)**businessmarketing** of *industriële marketing* genoemd. B2b-marketing staat centraal in paragraaf 4.6 en komt verder aan de orde in diverse cases en voorbeelden in dit boek.

Andere belangrijke toepassingsgebieden van marketing zijn:

- **Dienstenmarketing:** Marketingactiviteiten van aanbieders van – per definitie ‘ontastbare’ – activiteiten (zoals van hotels, musea en luchtvaartmaatschappijen), die het ruilproces tussen het dienstverlenende bedrijf en de klant stimuleren.

- **Internationale marketing:** Marketingactiviteiten gericht op markten en doelgroepen in het buitenland.
- **Direct marketing:** Marketingbenadering waarbij een bedrijf rechtstreeks (online, per direct mail of telefoon) een op de individuele klant afgestemde boodschap, ontwikkeld op basis van een *database*, communiceert aan een zorgvuldig gekozen doelgroep om zo veel mogelijk bestellingen te krijgen en duurzame relaties op te bouwen.
- **Trade marketing:** Marketingbeleid van een producent, gericht op detaillisten (retailers) die zijn producten al verkopen of overwegen ze in hun assortiment op te nemen (detaillistenmarketing).
- **Retailmarketing:** Marketingactiviteiten van een detailhandelsbedrijf (zoals AH), gericht op consumenten, waaronder de analyse van het klantenprofiel, het winkelgedrag en de concurrentiesituatie, de ontwikkeling van een winkelformule en retailingmix om de klantenkring aan zich te binden (detailhandelsmarketing).
- **Demarketing:** Marketingstrategie om de totale vraag (*algemene demarketing*) of die van een specifieke groep afnemers (*selectieve demarketing*) naar een bepaald product tijdelijk of permanent af te remmen, bijvoorbeeld als dit schadelijk is voor de maatschappij, bij schaarste (tropisch hardhout) of een beperkte productiecapaciteit.
- **Interne marketing:** Marketingactiviteiten gericht op medewerkers of afdelingen in de eigen organisatie, om de samenwerking te stimuleren en ervoor te zorgen dat zij goed geïnformeerd en gemotiveerd zijn om klantgericht te werken.
- **Digitale marketing** (of online marketing): een deelproces van marketing waarbij organisaties en bestaande of potentiële klanten via internet waarden en producten creëren en met elkaar uitwisselen.
- **Non-profitmarketing:** Strategieën van liefdadigheids- en andere maatschappelijke organisaties zonder winstdoelstellingen waarmee ze inspelen op de behoeften van hun klanten om hun marktaandeel te verhogen of te beschermen. Er zijn ook organisaties zonder winst oogmerk die op een deel van hun producten of diensten winst maken en daarmee het verlies op andere maatschappelijke producten of diensten compenseren. Dan heet het *not-for-profitmarketing*.

Dat negen van de tien toepassingen ook zinvol zijn voor ondernemingen met winstdoelstellingen is duidelijk, maar wat heeft marketing eigenlijk te bieden voor non-profitorganisaties?

1.7.2 Non-profitmarketing

Hoewel marketing meestal wordt geassocieerd met commerciële activiteiten, zijn er ook non-profitorganisaties – zoals onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, musea en maatschappelijke organisaties – die de grondslagen van de marketing slagvaardig toepassen. Datzelfde geldt voor liefdadigheidsinstellingen; denk aan het *Rode Kruis*, *Artsen zonder Grenzen*, de *Dierenbescherming* en *UNICEF*. Doelen van non-profitorganisaties kunnen bijvoorbeeld zijn:

- collectieve goederen of diensten leveren, zoals stadsreiniging;
- diensten of producten aanbieden of onderhouden waar mensen niet individueel voor betalen, zoals natuurbehoud en cultuur;
- gewenst gedrag stimuleren, zoals gezond leven;
- producten of diensten voor iedereen beschikbaar maken, zoals bibliotheken;
- mensen overtuigen van bepaalde ideeën, zoals politieke partijen.

De traditionele inkomsten van non-profitorganisaties, waaronder overheidssubsidies, giften en de contributie van leden, staan onder druk. Bovendien is door allerlei

schandalen het vertrouwen van consumenten in goede doelen beschadigd. Dit heeft veel instellingen gestimuleerd (of zelfs gedwongen) om zich te verdiepen in **non-profitmarketing**. Zij ontwikkelen goed uitgedachte campagnes of boren – via *sponsoring* – nieuwe geldstromen in het bedrijfsleven aan om hun dalende inkomsten te compenseren.

Ook voor bedrijven kan zo'n samenwerking rendabel zijn. Uit onderzoek blijkt dat consumenten een samenwerkingsverband met een liefdadigheidsorganisatie vaak als bewijs voor het tegenwoordig zo gewenste maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zien. Dit belonen zij met productaankopen. En omdat consumenten ook bereid zijn om sociaal niet-verantwoord gedrag af te straffen met een productboycot of negatieve berichten in de social media, neemt de toegevoegde waarde van MVO toe.

Toch is de samenwerking tussen een bedrijf of merk en een goededoelenorganisatie niet altijd opportuun. Voor een optimale 'match' moeten beide organisaties dezelfde doelgroep of achterban hebben. Als een *onderneming* de harten en het vertrouwen van een bepaalde groep consumenten wil winnen, moet zij aansluiting zoeken bij de idealen van haar klanten. Welke idealen dat zijn, wordt duidelijk uit onderzoek naar de goede doelen die haar doelgroep steunt. En door zo'n organisatie te sponsoren, kan zij van dit onderdeel van haar marketinginspanningen een nobel project maken. Zo blijken voor Triodos Bank haar eigen klanten en de achterban van *Amnesty International* een goede *match* te vormen. Natuurlijk kan een marktgerichte liefdadigheidsorganisatie ook zelf het initiatief nemen en – met het nodige inzicht in de gebruikte producten of diensten en merkbeleving van haar achterban – bedrijven benaderen die de meeste toegevoegde waarde uit zo'n alliantie kunnen halen. Die zijn waarschijnlijk eerder bereid om in *sponsoring* te investeren; daarop komen wij terug in hoofdstuk 10.

Concluderend is een goed uitgedachte marketingstrategie met concrete doelstellingen ook voor non-profitorganisaties geen overbodige luxe. Als je je als idealist alleen maar met 'een goede zaak' bezighoudt, komt er weinig geld binnen. Elke organisatie die concurrentie ondervindt, moet haar markt zorgvuldig onderzoeken, analyseren en in verschillende segmenten splitsen. Alleen dan kan zij doeltreffend inspelen op de behoeften, attitudes, het gedrag en andere kenmerken van haar doelgroepen. Het management moet ook beslissen of elke deelmarkt een aparte marketingstrategie rechtvaardigt. Denk aan hbo-instellingen met verschillende opleidingen voor dagstudenten en avondstudenten. Kortom: een non-profitorganisatie moet, net als elk bedrijf, marketinggericht werken om haar toekomst zeker te stellen en – te midden van concurrenten – te groeien om haar marktaandeel uit te breiden.

Een specifieke vorm van non-profitmarketing, ten slotte, is **overheidsmarketing**. Dit is marketing toegepast door niet naar winst strevende overheidsinstellingen zoals ministeries, gemeentereiniging, sociale diensten en waterschappen.

1.7.3 Belang van inzicht in marketing

'Marketing is een boeiend vak waar iedereen mee te maken heeft, maar het vervelende is dat bijna iedereen denkt er ook veel verstand van te hebben', zegt professor Jan Bunt, emeritus hoogleraar aan de Erasmus Universiteit. Hoewel marketingkennis onmisbaar in het bedrijfsleven is, hebben niet alle managers voldoende inzicht in de essentie en technieken van het vakgebied.

Er zijn goede redenen om je studie van marketing serieus te nemen. Ten eerste gaan steeds meer organisaties marketinggericht te werk. Dat biedt interessante *carrière kansen* voor toekomstige marketingmanagers. Maar ook als je niet in de marketing gaat werken, heb je in je job waarschijnlijk te maken met collega's die

betrokken zijn bij zaken als productontwikkeling, marktonderzoek, distributiekana- len of het inzetten van social media. Om daarbij een kritische gesprekspartner te zijn en bij de besluitvorming te kunnen meedenken, is inzicht in de grondslagen van de marketing essentieel. Bovendien heeft vrijwel iedereen die in een bedrijf werkt met veeleisende *klanten* te maken. Ook daarom moeten we vertrouwd zijn met wat marketing de klant en de organisatie te bieden heeft en ons de manier van denken van marketinggerichte managers eigen maken. In die zin is marketing- kennis net zoiets als je rijbewijs: dat moet je gewoon hebben, maar daarna moet je je kennis in de praktijk brengen om er je voordeel mee te doen.

Maar er is nog een andere reden om ons in de marketing te verdiepen. Omdat je als *consument* dagelijks met de markt te maken hebt, is het belangrijk om inzicht te hebben in de marktwerking en in wat bedrijven met hun strategieën pro- beren te bereiken. Is het bijvoorbeeld verstandig om de aanschaf van een nieuw model smartphone of tablet uit te stellen, nu ze steeds geavanceerder worden en in prijs dalen? Doe je er, als consument, goed aan om de tussenhandel te omzeilen en zo veel mogelijk producten online te kopen? En als een webshop of andere retailer niet goed op je klachten reageert, hoe haal je als klant dan toch je recht? Als je je in deze en andere vragen die in de komende hoofdstukken aan bod komen verdiept, word je een kritische consument met voldoende inzicht en kennis van zaken. En daarvan blijf je altijd profiteren.

1.7.4 Vooruitblik op de inhoud

Hoewel we nu weten hoe het vakgebied marketing in hoofdlijnen in elkaar zit, kun- nen we nog niet direct beslissen hoe we de marketinginstrumenten het beste inzetten. Ervaren managers bepalen eerst op welk marktsegment zij zich richten en welke doelstellingen ze bij elke doelgroep willen bereiken. Omdat deze beslissin- gen zowel worden gebaseerd op de ondernemingsstrategie als op informatie uit de markt – zoals over concurrenten en het koopgedrag van klanten – verdiepen we ons nu eerst in deze onderwerpen. Pas daarna werken we de marketingmix uit.

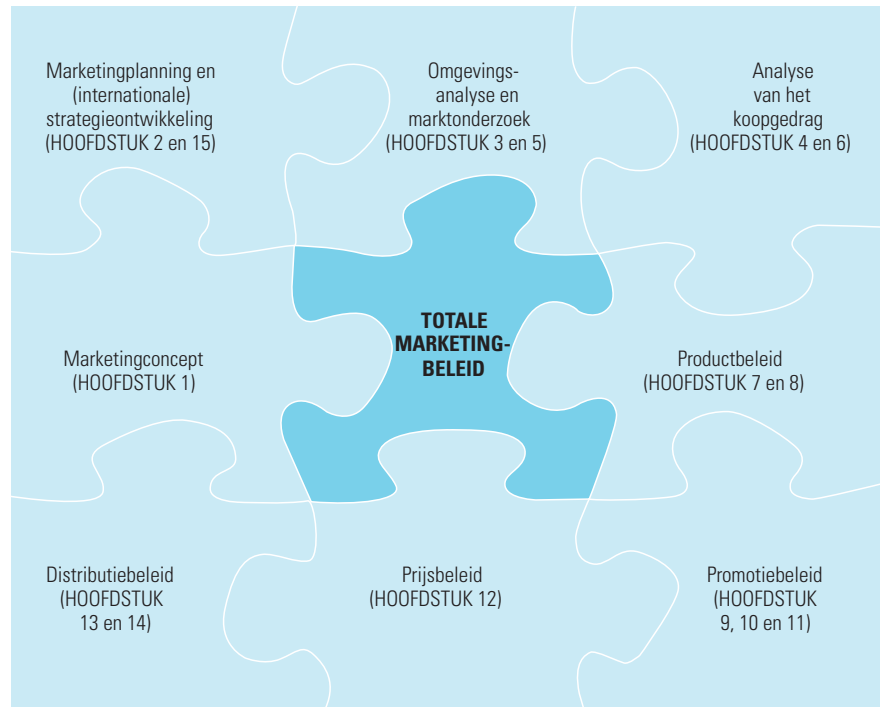
De volgorde waarin de onderwerpen in *Grondslagen van de marketing* worden besproken, komt in grote lijnen overeen met die van de stappen die marketingma- nagers in hun werk doorlopen. Figuur 1.15 illustreert wat voor onderwerpen in welke hoofdstukken achtereenvolgens aan bod komen.

Zo besteden we in de rest van deel 1 eerst aandacht aan een doeltreffend systeem van strategieontwikkeling en marketingplanning. Vervolgens komt de omgeving – op meso- en macroniveau – waarin het bedrijf werkt, aan de orde. Daar heeft de manager bij de analyse, planning, uitvoering en bijsturing van zijn activiteiten con- stant mee te maken.

Deel 2 heeft betrekking op de analyse van de markt. Zo bestuderen we het koopgedrag van klanten (zowel op de consumentenmarkt als op de business-to- businessmarkt) en vergelijken we de voornaamste methoden van marktonderzoek. Hoofdstuk 6 biedt richtlijnen voor het segmenteren van de markt (een van de meest lucratieve marketingtechnieken), het kiezen van een geschikte doelgroep en het ontwikkelen van een succesvolle positioneringsstrategie.

De volgende vier delen gaan over de sleutelementen van een marketingplan: het product, de promotie, de prijsstelling en de distributie. Daarbij verdiepen we ons in actuele marketingontwikkelingen en in de meest succesvolle technieken die Nederlandse bedrijven bij het uitstippelen van het marketingbeleid toepassen. Ook het belang en voorbeelden van succesvolle *online marketing* komen in het nieuwe hoofdstuk 11 aan de orde. Ten slotte staan in het laatste hoofdstuk van dit boek internationale marketingplanning, de mondiale marketingomgeving en strategieën om buitenlandse markten te betreden centraal.

FIGUUR 1.15 HOE DE ONDERDELEN VAN MARKETING IN ELKAAR GRIJPEN



Samenvatting

- ▶ *Marketing* omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en alle andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden; deze leiden systematisch tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie en een duurzame relatie met de klant, waarbij alle partijen hun doelstellingen bereiken.
- ▶ De *marketingmix* bestaat uit vier P's:
 - 1 **P**roduct: producten en diensten afstemmen op de wensen en behoeften van klanten
 - 2 **P**rijs: de waarde van het product voor (potentiële) kopers, uitgedrukt in geld
 - 3 **P**laats (distributie): producten moeten op de juiste plaats of online verkrijgbaar zijn
 - 4 **P**romotie (marketingcommunicatie): met de markt communiceren en de verkoop bevorderen
- ▶ Vanuit de optiek van de consument kun je de vier P's vertalen in het vier C's- model. Dit omvat:
 - een aantrekkelijke **C**ustomer solution
 - tegen acceptabele **C**ost to the customer
 - verkrijgbaar via kanalen die kopers **C**onvenience bieden
 - ondersteund door effectieve wederzijdse **C**ommunication
- ▶ Invalshoeken om marketing (of *commerciële economie*) te bestuderen:
 - macromarketing: de doelstellingen van de maatschappij helpen realiseren
 - mesomarketing: de bedrijfstak of branche staat centraal (bijvoorbeeld collectieve reclame)
 - micromarketing (marketingmanagement): vanuit een bedrijf of organisatie
- ▶ De uitgangspunten van het *marketingconcept* zijn tevreden klanten, een geïntegreerde aanpak, breed omschreven werkteerrein, concurrentieanalyse, marktonderzoek en doelgroepkeuze en winstbijdrage.
- ▶ Sleuteltaken van marketing zijn:
 - 1 Opsporen en inventariseren van wensen en behoeften op de markt
 - 2 Uitvoeren van een uitgekiend marketingbeleid om in te spelen op de vraag
- ▶ Marketinggerichte managers besteden – naast de 4 P's – ook aandacht aan de 3 R's:
 - 1 **R**eputatie: het beeld dat de klant van het bedrijf en zijn merken heeft (merkimago)
 - 2 **R**elatie: voortdurende interactie met de koper zorgt voor klantenbinding en loyaliteit
 - 3 **R**espons: een vaste groep tevreden klanten leidt bijvoorbeeld tot hogere omzet en winst
- ▶ Grondslagen van de marketing worden niet alleen door bedrijven, maar ook met succes door de overheid, liefdadigheidsinstellingen en andere non-profitorganisaties toegepast.

Discussievragen

- 1** Hoe zou je de betekenis van marketing uitlegen aan iemand die er niet mee vertrouwd is?
- 2** De 4 P's van de marketingmix zijn vanuit de visie van de aanbieder ontwikkeld, terwijl het 4C-model de zienswijze weergeeft van een klantgerichte organisatie die haar beleid bekijkt vanuit de optiek van de klant (*customer*). Leg uit of een dienstverlener beter het 4C-model of het 4P-model kan gebruiken en waarom.
- 3** Hoe kan een producent van frisdranken – in het kader van het maatschappelijk marketingconcept – met zijn keuze van verpakkingen een goed evenwicht bereiken tussen de belangen van de consument, de maatschappij en het bedrijf zelf?
- 4** De zorg heeft lange tijd voornamelijk aandacht besteed aan het leveren van inhoudelijk goede zorg, met weinig oog voor de klantbeleving. Neem de praktijk van je huisarts in gedachten en omschrijf of en hoe deze de wachtkamer beter kan afstemmen op de huidige beleving en voorkeur van de consument.
- 5** Reageer met je eigen inzichten op de volgende stelling: 'Meer productie moet worden overgeheveld naar non-profitorganisaties omdat het streven naar winst te veel ongewenste effecten heeft op het maatschappelijk welzijn'. Verwerk de term MVO in je antwoord.
- 6** Waarom zijn er, ondanks de toepassing van het marketingconcept, toch nog veel producten die mislukken?
- 7** Gaat de onderwijsinstelling waar je studeert marketinggericht te werk? Beschrijf de vier marketinginstrumenten van deze organisatie.
- 8** Maak een conceptvragenlijst met vijf vragen om te bepalen in hoeverre een bedrijf erin slaagt om zijn klanten tevreden te stellen.
- 9** Een landelijke keten van kapsalons stelt zich ten doel om de beste kapper van Nederland te worden. De oprichter van de keten huurt jou in als marketingconsultant. Wat zou je hem adviseren om – vanuit een marketingoptiek – zijn ambitieuze doelstelling te realiseren?
- 10** Welke maatregelen kan een sportvereniging nemen om zo klantgericht mogelijk te opereren?