

KAREL JAN ALSEM



Noordhoff Uitgevers

Zesde druk

STRATEGISCHE MARKETING PLANNING

Strategische marketing- planning

Theorie, technieken, toepassingen

dr. K.J. Alsem

met medewerking van drs. E.J. Kostelijk

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen / Amsterdam
Omslagillustratie: Corbis

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

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

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85569-7
ISBN 978-90-01-82062-6
NUR 802

Woord vooraf bij de zesde druk

Doelgroep en positionering

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

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

Deze doelstellingen kunnen worden samengevat als een stapsgewijze, evidence based benadering om tot een marketingplan te komen.

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

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

Het in het boek geschetste planningsproces is in principe van toepassing op alle soorten ondernemingen die producten (goederen en diensten) aanbieden op markten: ondernemingen op consumentenmarkten, industriële markten, grote en kleine ondernemingen, sportorganisaties, zorgorganisaties enzovoort. Veel concepten zijn dus ook bruikbaar voor non-profitorganisaties. Wel zijn er verschillen tussen organisaties, waardoor bepaalde planningsstappen meer of minder van belang zijn.

Wijzigingen ten opzichte van de vijfde druk

In deze zesde druk zijn diverse aanpassingen gedaan zonder de opzet te wijzigen. Daarbij hebben we ons ook laten leiden door suggesties van gebruikers. Om de leesbaarheid en bruikbaarheid te vergroten is het oorspronkelijke eerste hoofdstuk in tweeën gesplitst, is het hoofdstuk SWOT-analyse ingekort en deels herschreven, is een duidelijker onderscheid gemaakt tussen merkwwaarden en positionering, zijn minder verwijzingen opgenomen en zijn enkele andere onderwerpen korter behandeld (zoals voorspelmethoden). Daar staat tegenover dat nieuwe onderwerpen zijn toegevoegd, zoals de *customer journey*, nieuwproductontwikkeling, duurzaamheid, het zogenoemde parelprincipe en sociale media. Voor dit laatste onderwerp geldt dat het zo veel mogelijk is geïntegreerd in de 'normale' marketing. Vanwege het grote belang van communicatie en sociale media, is dit onderdeel in een apart hoofdstuk ondergebracht. Het boek heeft nu dus twee extra hoofdstukken zonder dat de structuur is gewijzigd. Verder is het casemateriaal sterk geactualiseerd.

Ondersteuning via de website

Ook deze zesde druk wordt ondersteund via de website www.alsem.noordhoff.nl. Op verzoek van gebruikers is een integrale casus toegevoegd. Met het rijke materiaal uit deze casus kunnen de diverse fasen van het planningsproces, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden geoefend. Op deze website zijn nu niet alleen gesloten oefenvragen maar ook open vragen te vinden. Op de site voor docenten is een powerpointpresentatie van het boek te vinden, alsmede uitwerkingen van casussen en opgaven.

Dankwoord

Evenals bij de vorige edities ben ik bijzonder veel dank verschuldigd aan Erik Kostelijk, docent Marketing Hanzehogeschool Groningen, voor het vernieuwen van de casussen.

Ook dank ik diverse gebruikers die spontaan of gevraagd (via de uitgever) suggesties voor verbeteringen gaven. Ook mijn uitgever zelf, Noordhoff Uitgevers, en met name Vincent Diks, dank ik voor de bereidwillige ondersteuning.

Ten slotte dank ik mijn meest dierbare merken Cato en ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (bij het ter perse gaan van dit boek respectievelijk 21, 21, 19 en 17 jaar) voor de zo broodnodige inspiratie en ontspanning, waardoor een boek ook op een geïnspireerde en ontspannende wijze kan worden geschreven.

Karel Jan Alsem
Haren, januari 2013

Inhoud

DEEL 1

Inleiding en marketingplanning 12

1 Kern van marketing 15

- 1.1 Belang van marketing 15
- 1.2 Wat is marketing? 19
 - 1.2.1 Hiërarchie van marketing 19
 - 1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept 20
 - 1.2.3 Naar een gebalanceerd marketingconcept 23
 - 1.2.4 Strategische marketing als verzameling van activiteiten 27
 - 1.2.5 Belang van marketing volgens managers 30
 - 1.2.6 Vormen van marketing 32
- Samenvatting 34
- Slotcasus met vragen 35

2 Het strategische marketingplanningsproces 39

- 2.1 Niveaus in een onderneming 39
 - 2.1.1 Het ondernemingsniveau 41
 - 2.1.2 Het divisie- en SBU-niveau 41
 - 2.1.3 Het product- en marktinstrumentniveau 42
- 2.2 Kern van de marketingstrategie 42
 - 2.2.1 Ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie 42
 - 2.2.2 Marketingstrategie: doelgroep en positionering 44
- 2.3 Inhoud van het strategische marketingplanningsproces 47
 - 2.3.1 Overzicht van het proces en globale opzet 48
 - 2.3.2 Beschrijving van de fasen van het proces 51
 - 2.3.3 Eigenschappen van het planningsproces 56
- 2.4 Opbouw van een marketingplan 57
 - 2.4.1 Overzicht van de onderdelen van het marketingplan 57
 - 2.4.2 Uitleg van de verschillende onderdelen van het marketingplan 58
- Samenvatting 61
- Slotcasus met vragen 62

DEEL 2

Situatieanalyse 65

3 Missie, waardestrategie en marktafbakening 67

- 3.1 Naar een klantgerichte visie 67
 - 3.1.1 Functies van een missie 67
 - 3.1.2 Twee soorten missies en mvo 69
 - 3.1.3 Visie van een onderneming 72
 - 3.2 Waardestrategieën 73
 - 3.2.1 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema 73
 - 3.2.2 Andere indelingen (Porter) 76
 - 3.2.3 Het BrandBenefitting Model 78
 - 3.3 Marktafbakening 79
 - 3.3.1 Marktafbakening op SBU-niveau 79
 - 3.3.2 Marktafbakening op product / merkniveau 82
 - 3.3.3 Marktafbakening en nieuwe activiteiten 83
 - 3.3.4 Belang en gevaar van de marktdefinitie 85
- Samenvatting 86
Slotcasus met vragen 87

4 Interne analyse 91

- 4.1 Doelstellingen 92
 - 4.1.1 Eisen aan doelstellingen: SMUR 92
 - 4.1.2 Soorten doelstellingen: de Balanced Scorecard 93
 - 4.2 Evaluatie van de resultaten: probleemherkenning 97
 - 4.2.1 Doel en stappen van evaluatie 97
 - 4.2.2 Vergelijking van de resultaten met de doelstellingen 98
 - 4.2.3 Gedetailleerde analyse van klantgerichte variabelen 98
 - 4.3 Doel van de sterkte-zwakteanalyse: benoemen van het DNA 101
 - 4.4 Interne analyse op ondernemingsniveau 101
 - 4.4.1 Waardestrategieën als analysemodel 102
 - 4.4.2 Oordeel management over functionele gebieden 102
 - 4.4.3 Marketingaudit 104
 - 4.5 Interne analyse op merkniveau 106
 - 4.5.1 Functionele merkeigenschappen 106
 - 4.5.2 Doel-middelketen van betekenissen 107
 - 4.5.3 Merkwaarden 108
- Samenvatting 109
Slotcasus met vragen 110

5 Afnemersanalyse 115

- 5.1 Doelen van de afnemersanalyse 116
- 5.2 Segmentatieonderzoek 117
 - 5.2.1 Eisen aan segmenten 117
 - 5.2.2 Stappen en methoden 118
 - 5.2.3 Richtlijnen bij segmentatie 122
- 5.3 Modellen van klantpercepties 123

- 5.3.1 Het multi-attribuut attitudemodel [125](#)
- 5.3.2 Het SERVQUAL-model [125](#)
- 5.4 Onderzoek naar klantwensen en klantpercepties [127](#)
- 5.4.1 Doel en opzet van klantonderzoek [127](#)
- 5.4.2 Mogelijke klantwaarden per segment [128](#)
- 5.4.3 Belang van klantwaarden en conjunct meten [129](#)
- 5.4.4 Merkpercepties en MDS [132](#)
- 5.4.5 Toekomstige klantwaarden [137](#)
- 5.5 Meten van merksterkte [137](#)
- 5.6 Individuele klantgegevens [143](#)
- 5.6.1 Mogelijkheden en beperkingen van individuele klantgegevens [143](#)
- 5.6.2 Selecteren van klanten [145](#)
- 5.7 Primair onderzoek [147](#)
- 5.7.1 Kwantitatief of kwalitatief onderzoek [147](#)
- 5.7.2 Opzet van kwalitatief onderzoek [149](#)
- 5.7.3 Opzet van kwantitatief onderzoek [151](#)
- 5.7.4 Sociale media als bron van gegevens [152](#)
- [Samenvatting 154](#)
- [Slotcasus met vragen 156](#)

6 Bedrijfstakanalyse [161](#)

- 6.1 Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten [162](#)
- 6.2 Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse [163](#)
- 6.2.1 Doel van de bedrijfstakanalyse [163](#)
- 6.2.2 Opbouw van de bedrijfstakanalyse [164](#)
- 6.3 Macro-omgevingsanalyse [165](#)
- 6.3.1 Demografische factoren [165](#)
- 6.3.2 Economische factoren [166](#)
- 6.3.3 Sociaal-culturele factoren [168](#)
- 6.3.4 Technologische factoren [171](#)
- 6.3.5 Ecologische factoren [171](#)
- 6.3.6 Politiek-juridische factoren (overheid) [172](#)
- 6.3.7 Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse [172](#)
- 6.4 Geaggregeerde marktfactoren [174](#)
- 6.4.1 Marktomvang [174](#)
- 6.4.2 Marktgroei en de productlevenscyclus [175](#)
- 6.4.3 Conjunctuur- en seizoengevoeligheid [177](#)
- 6.5 Bedrijfstakstructuurfactoren [178](#)
- 6.5.1 Winstgevendheid [178](#)
- 6.5.2 De bedrijfstakstructuur volgens Porter [178](#)
- 6.6 Bepaling van de marktaantrekkelijkheid [182](#)
- [Samenvatting 184](#)
- [Slotcasus met vragen 186](#)

7 Concurrentenanalyse [191](#)

- 7.1 Doel en opbouw van de concurrentenanalyse [192](#)
- 7.1.1 Doel van de concurrentenanalyse [192](#)
- 7.1.2 Opbouw van de concurrentenanalyse [192](#)
- 7.2 Identificatie en keuze van concurrenten [194](#)

- 7.2.1 Concurrentieniveaus [194](#)
- 7.2.2 Methoden om concurrenten te identificeren [196](#)
- 7.2.3 Keuze van de identificatiemethode [199](#)
- 7.2.4 Keuze van de concurrenten [199](#)
- 7.3 Doelstellingen van concurrenten [200](#)
- 7.4 Huidige strategieën van concurrenten [201](#)
- 7.5 Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten [202](#)
- 7.5.1 Vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren [203](#)
- 7.5.2 Bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten [204](#)
- 7.5.3 Bepalen van relatieve sterktes en zwaktes [205](#)
- 7.6 Verwachte strategieën van concurrenten [207](#)
- 7.7 Gegevensbronnen [208](#)
- [Samenvatting 209](#)
- [Slotcasus met vragen 211](#)

8 Distributie- en leveranciersanalyse [215](#)

- 8.1 Doel en opzet van een distributieanalyse [216](#)
- 8.2 Distributieanalyse op macroniveau [217](#)
- 8.2.1 Dimensies van de distributieanalyse [217](#)
- 8.2.2 Uitschakeling van intermediairs [218](#)
- 8.3 Distributieanalyse op mesoniveau [220](#)
- 8.3.1 Distributiestructuur op mesoniveau [221](#)
- 8.3.2 Analyse van de distributie-intensiteit van een merk [222](#)
- 8.4 Distributieanalyse op microniveau [224](#)
- 8.4.1 Belang en rol van de distributeur [226](#)
- 8.4.2 Positie van het (fabrikanten)merk bij de distributeur [226](#)
- 8.4.3 Doelstellingen, strategie en wensen van de distributeur [226](#)
- 8.4.4 Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de distributeur [227](#)
- 8.5 Analyse van leveranciers [228](#)
- [Samenvatting 230](#)
- [Slotcasus met vragen 231](#)

9 SWOT-analyse [234](#)

- 9.1 Aandachtspunten bij de SWOT-analyse [236](#)
- 9.1.1 Definities [236](#)
- 9.1.2 Voorspellen en scenario's [236](#)
- 9.1.3 Richtlijnen bij afzetprognoses [237](#)
- 9.2 Samenvatting van de situatieanalyse [238](#)
- 9.3 Formuleren van een visie op de omgeving [239](#)
- 9.4 Kernpunt, doel en ongewijzigd beleid [240](#)
- 9.5 Keuze van de waardestrategie [241](#)
- 9.6 Formuleren van marketingstrategische opties [243](#)
- 9.6.1 Nadenken over het merkimage en de merkidentiteit [243](#)
- 9.6.2 Gekozen SWOT-aanpak in dit boek [244](#)
- 9.6.3 Proces en SWOT-matrix [245](#)
- 9.7 Selectie marketingstrategie [248](#)
- [Samenvatting 252](#)
- [Slotcasus met vragen 253](#)

DEEL 3

Ondernemings- en marketingstrategieën 259

10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 261

- 10.1 Ondernemingsvisie en -doelstellingen 262
 - 10.1.1 Ondernemingsvisie 262
 - 10.1.2 Ondernemingsdoelstellingen 263
- 10.2 Portfolioanalyse 263
 - 10.2.1 Doel en inhoud van de portfolioanalyse 263
 - 10.2.2 BCG-matrix 266
 - 10.2.3 MABA-analyse 268
 - 10.2.4 Trajectanalyse 270
 - 10.2.5 Merkvarianten van de portfolioanalyse 271
 - 10.2.6 Voordelen en nadelen van portfoliomethoden 272
- 10.3 Ondernemingsstrategie: waar concurreren? 274
 - 10.3.1 Onderdelen van de ondernemingsstrategie 274
 - 10.3.2 Portfolio van merken of SBU's 275
- 10.4 Ondernemingsstrategie: met wie concurreren? 281
 - 10.4.1 Interne of externe groei 281
 - 10.4.2 Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën 282
 - 10.4.3 De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie 283
 - 10.4.4 Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk 285
 - Samenvatting 286
 - Slotcasus met vragen 287

11 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën 295

- 11.1 Marketingdoelstellingen 296
- 11.2 Segmentatie en doelgroepkeuze 297
 - 11.2.1 Belang van segmentatie 298
 - 11.2.2 Te nemen stappen 298
 - 11.2.3 Evaluatie van de marktsegmenten 299
 - 11.2.4 Selectie van de doelgroep 300
 - 11.2.5 Loyaliteitsprogramma's 301
- 11.3 Merkpositionering 304
 - 11.3.1 Definitie en relatie positionering met het merk 304
 - 11.3.2 Merkniveaus 306
- 11.4 Merkwaarden en positionering 307
 - 11.4.1 Merkwaarden 308
 - 11.4.2 Keuze van de kernwaarden 311
 - 11.4.3 Keuze van de positionering 316
- 11.5 Merkelementen 316
 - 11.5.1 Ontwikkeling van een merknaam 316
 - 11.5.2 Huisstijl 319
 - 11.5.3 Keuzecriteria voor merkelementen 321
- 11.6 Managen van merken 322
 - 11.6.1 Merkwaarden in de loop der tijd 322
 - 11.6.2 Managen van merken over producten en variëteiten (extensies) 326

- 11.6.3 Managen van merken over landen 327
- 11.7 Merkwetten 328
 - Samenvatting 331
 - Slotcasus met vragen 332

DEEL 4

Implementatie 337

12 Keuze van product / dienst, prijs en kanalen 339

- 12.1 Principes bij de keuze van de marketingmix 340
 - 12.1.1 Strategisch denken 340
 - 12.1.2 Innovatie 341
 - 12.1.3 Parelprincipe en de 9+-ervaring 344
- 12.2 Productbeslissingen 345
 - 12.2.1 Overzicht van productbeslissingen 345
 - 12.2.2 Nieuwproductontwikkeling 347
- 12.3 Prijsbeslissingen 348
 - 12.3.1 Drie soorten prijsbeslissingen 349
 - 12.3.2 Onderzoeksmethoden naar prijsgevoeligheid 350
- 12.4 Distributiebeslissingen 351
 - 12.4.1 Distributiedoelstelling 351
 - 12.4.2 Operationele beslissingen 352
 - Samenvatting 356
 - Slotcasus met vragen 357

13 Externe communicatie 363

- 13.1 Trends in het medialandschap 364
- 13.2 Stappen in communicatieplanning 366
- 13.3 Doelgroepbepaling 367
- 13.4 Selecteren van een propositie 369
- 13.5 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 371
 - 13.5.1 Keuze van communicatiedoelstellingen 371
 - 13.5.2 Budgetbepaling 375
- 13.6 Briefing en eisen aan communicatie 376
- 13.7 Creatie en executie 377
- 13.8 Pretesten 381
 - 13.8.1 Concepttest 381
 - 13.8.2 Kwalitatieve pretest 381
 - 13.8.3 Kwantitatieve pretest 382
 - 13.8.4 Beperkingen en nut van pretesten 383
- 13.9 Communicatiemiddelen en media 383
- 13.10 Sociale media 388
 - 13.10.1 Kern van sociale media 388
 - 13.10.2 Virale marketing 389
 - 13.10.3 Socialemediastrategieën 390
 - 13.10.4 Sociale media en werknemers 394
- 13.11 Arbeidsmarktcommunicatie 394
- 13.12 Geïntegreerde communicatie 394

- 13.13 Merk- en reclametracking en effectonderzoek [396](#)
- 13.13.1 Belang van tracking [396](#)
- 13.13.2 Resultaatmeting [397](#)
- 13.13.3 Effectonderzoek [398](#)
 - [Samenvatting 400](#)
 - [Slotcasus met vragen 400](#)

14 Organisatie en uitvoering van marketing 407

- 14.1 Marketing en personeel [408](#)
 - 14.1.1 Kernwaarden en hrm [408](#)
 - 14.1.2 Motiveren [410](#)
 - 14.1.3 Stimuleren van innovatie [414](#)
- 14.2 De organisatie van marketing en communicatie [414](#)
 - 14.2.1 Parttime marketeer [415](#)
 - 14.2.2 De organisatie van marketing [415](#)
 - 14.2.3 De organisatie van communicatie [418](#)
- 14.3 Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan [421](#)
 - 14.3.1 Financiële projecties [421](#)
 - 14.3.2 Interne marketing: verkopen van het plan [423](#)
- 14.4 Implementatie (uitvoering) van de planning [425](#)
 - 14.4.1 Richtlijnen bij de uitvoering van de plannen [425](#)
 - 14.4.2 Ter afsluiting tien tips [427](#)
 - [Samenvatting 428](#)
 - [Slotcasus met vragen 429](#)

Literatuuroverzicht [432](#)

Register [439](#)

Over de auteur [448](#)

Inleiding

Strategische marketingplanning beoogt een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van strategische marketing. Er wordt beschreven hoe een onderneming (of merk) het strategische marketingplanningsproces kan doorlopen en hoe vanuit een analyse van het merk en de omgeving tot strategische marketingbeslissingen kan worden gekomen. We kiezen voor een *procesmatige* weergave van de *activiteiten* die een onderneming in het kader van de strategische marketing moet verrichten. Deze activiteiten zijn onder te verdelen in: evaluatie / terugblik, analyse, planning (strategievorming) en implementatie (uitvoering).

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

Dit boek bestaat uit vier delen. Het inleidende deel 1 beschrijft de uitgangspunten van marketing en het marketingplanningsproces. Daarna komt stapsgewijs dat proces aan de orde. Deel 2 is gewijd aan de strategische analyses. Ons uitgangspunt hierbij is dat zonder grondige, systematische situatieanalyse het vinden van een succesvolle strategie meer geluk dan wijsheid is. Deel 3 is gewijd aan de strategievorming, met veel aandacht voor merk- en positioneringsbeslissingen. Deel 4 bevat de vertaling (onder andere in communicatie) en uitvoering (implementatie) van de strategische beslissingen. De delen 2, 3 en 4 komen in feite overeen met de onderdelen van een marketingplan namelijk:

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

Alle marketingactiviteiten moeten worden uitgevoerd met één doel: het creëren van waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek is bruikbaar om tot een marketingplan te komen maar ook als leidraad om het eigen marketingbeleid nog eens onder de loep te nemen.

DEEL 1

Inleiding en marketingplanning

- 1 Kern van marketing 15**
- 2 Het strategische marketingplanningsproces 39**

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

1

Kern van marketing

1

1.1 Belang van marketing

1.2 Wat is marketing?

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

1.1 Belang van marketing

Vooruitlopend op de volgende paragraaf stellen we eerst vast dat het bij marketing vooral gaat om klantgericht handelen vanuit een heldere merkidentiteit. Er zijn verschillende trends waarneembaar die het zo belangrijk maken dat organisaties 'aan marketing doen'. In deze paragraaf schetsen we de volgende ontwikkelingen / trends:

- 1 Er komt steeds meer concurrentie.
- 2 Het verschijnsel communicatiespiraal ontwikkelt zich.
- 3 Er is een toenemende 'lage betrokkenheid' van consumenten.
- 4 Beslissingen worden vaak onbewust genomen.
- 5 Er is steeds meer informatie over aanbieders beschikbaar, zoals ranglijsten.

Marketing

- 6 Informatie verspreidt zich als een virus en leidt tot grotere consumentenmacht.
- 7 De overheid streeft naar marktwerking.
- 8 De consument wordt kritischer.

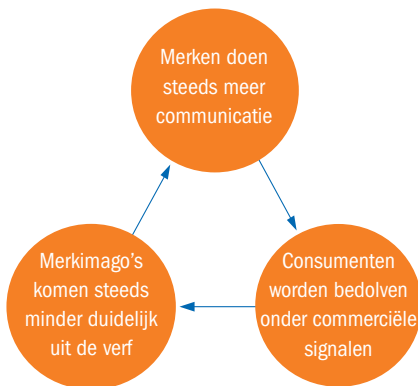
Ad 1 Er komt steeds meer concurrentie

Het aantal aanbieders van producten en diensten neemt trendmatig toe. Er worden steeds meer nieuwe producten en diensten bedacht en gemaakt. En producten verschijnen in steeds meer varianten en onder verschillende merknamen. Een groter aanbod lijkt voor de consument goed nieuws: er valt meer te kiezen. Maar soms worden consumenten er ook 'moe van': zoveel keus maakt ook onzeker en je moet veel moeite doen om alles uit te zoeken. Het verschijnsel dat 'meer keus' leidt tot meer twijfel was voor Schwartz (2004) aanleiding voor zijn boek *De paradox van keuzes*: of we nu een spijkerbroek, kop koffie of telefoonabonnement kopen dan wel een opleiding kiezen, alledaagse beslissingen zijn in toenemende mate complex geworden door de overweldigende overvloed aan keuzes.

Ad 2 Het verschijnsel communicatiespiraal ontwikkelt zich

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

FIGUUR 1.1 Communicatiespiraal



Ad 3 Er is een toenemende 'lage betrokkenheid' van consumenten

Een aankoopproces van consumenten gaat steeds vaker vormen van zogeheten lage betrokkenheid vertonen. Deze trend doet zich al jarenlang voor. Er zijn volgens de consumentengedragstheorie twee soorten manieren waarop consumenten een beslissing nemen over welk merk zij in een productcategorie aankopen. De 'klassieke' manier is die waarbij uitgebreid informatie wordt verzameld over de verschillende merken, waarna een afweging van voor- en nadelen plaatsvindt, gevolgd door een keus. Consu-

menten volgen dit patroon als een aankoop belangrijk voor hen is, bijvoorbeeld als er veel geld mee is gemoeid of er een hoog risico is of je wel de goede beslissing neemt, kortom als er een hoge betrokkenheid is. Mede door de genoemde toenemende concurrentie, komt dit niet zo vaak voor. Consumenten hebben ook wel andere zaken aan hun hoofd dan lang na te denken over de aankoop van zelfs een nieuwe tv. En zeker bij de aankoop van dagelijkse gebruiksgoederen zoals levensmiddelen, is de betrokkenheid over het algemeen laag.

Ad 4 Beslissingen worden vaak onbewust genomen

Of het een trend is in consumentengedrag of in de psychologie laten we in het midden, maar feit is dat het steeds bekender wordt, dat consumenten in overgrote mate beslissingen vooral onbewust maken. Er is steeds meer onderzoek waaruit dat blijkt. Er wordt wel gezegd dat 90 procent van onze beslissingen onbewust wordt gemaakt. Dit lijkt vreemd. Mensen denken vaak lang na over beslissingen, zou je zeggen. Toch wordt ook dan de uiteindelijke beslissing onbewust genomen. Op 'gevoel' zou je kunnen zeggen. Uit psychologisch onderzoek blijkt ook dat onbewuste beslissingen vaak beter zijn dan beslissingen waarover erg lang wordt nagedacht. Psycholoog Ab Dijksterhuis (2008) heeft het in zijn gelijknamige boek dan ook over 'het slimme onbewuste'.

Mensen laten zich onbewust ook veel meer beïnvloeden door allerlei signalen om zich heen dan je zou denken. Dit geldt ook voor marketing-invloeden. Dit alles maakt het extra belangrijk voor merken om zich op allerlei manieren aan consumenten te presenteren.

Onbewuste

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

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

**Ervarings-
gegevens**

Ad 6 Informatie verspreidt zich als een virus en leidt tot grotere consumentenmacht

Met de komst van internet is de beschikbaarheid van informatie enorm vergroot (zie vorige trend). Door de komst van sociale media gaat het

Sociale media

verspreiden van die informatie sneller dan ooit: een (re)actie van een consument kan razendsnel via bijvoorbeeld Twitter worden verspreid. Over sociale media wordt veel geschreven. Soms wordt gezegd dat alles en dus ook marketing daardoor anders wordt. Dat werd ook gezegd toen in de jaren negentig van de vorige eeuw internet werd uitgevonden. Wat betreft sociale media zou je je eerst moeten afvragen wat nu de kern daarvan is. Wat maakt sociale media tot iets bijzonders? En als je weet wat dat is, in hoeverre is dat dan van invloed op de inhoud van marketing?

De kern van sociale media is hiervoor in feite al genoemd: het zorgt ervoor dat meningen van mensen razendsnel onder grote groepen andere mensen kunnen worden verspreid. Het is dus als het ware een extreme vorm van wat al decennialang bekendstaat als 'word of mouth' (mond-tot-mond-reclame'). Moest word of mouth 'vroeger' inderdaad van mond tot oor gaan (enkelvoud), tegenwoordig komt een tweet van bijvoorbeeld Youp van 't Hek over de service van T-Mobile in één keer bij duizenden volgers van hem terecht. Figuur 1.2 illustreert dit. En als daar ook nog journalisten bij zijn die het interessant vinden dit te melden in 'klassieke' media zoals een krant, gaat het dubbel zo snel. Sociale media zijn dus niets meer maar ook niets minder dan een extreem snelle vorm van 'word of mouth'.

Word of mouth

FIGUUR 1.2 Essentie van sociale media

Vroeger



Nu



(x 1000 of nog hoger)

Social media zijn een extreme vorm van World of Mouth (WOM)

Het gevolg van het toenemende gebruik van sociale media is dat de macht van consumenten groter wordt. Of omgekeerd: bedrijven moeten meer oppassen voor reputatieproblemen. Bedrijven zullen dus nog meer dan voorheen zorgvuldig met wensen van klanten overweg moeten gaan.

Ad 7 De overheid streeft naar marktwerking

Marktwerking

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

Ad 8 De consument wordt kritischer

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

Conclusie

Voor alle markten waarop aanbieders opereren, is het van belang steeds beter naar de klant te luisteren en ook om duidelijk anders en beter te zijn dan concurrenten. Klantgerichtheid en merkgerichtheid dus, de kern van marketing. Op de inhoud van marketing gaan we nu verder in.

**Kern van
marketing**

1

1.2 Wat is marketing?

In deze paragraaf laten we eerst zien dat het begrip marketing op drie (samenhangende) wijzen kan worden opgevat (subparagraaf 1.2.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling in het begrip marketing tot het begin van deze eeuw (subparagraaf 1.2.2). Omdat de invulling van marketing in de praktijk een belangrijk verschil laat zien met het meest recente begrip marketing voegen we in subparagraaf 1.2.3 zelf een extra element aan de marketingtheorie toe, namelijk het begrip merkidentiteit. In subparagraaf 1.2.4 geven we marketing als activiteit weer. Op dat laatste ligt de focus van dit boek. In subparagraaf 1.2.5 kijken we naar het belang van marketing volgens managers. We eindigen in paragraaf 1.2.6 met enkele vormen van marketing.

1.2.1 Hiërarchie van marketing

Het begrip marketing kan worden opgevat op verschillende wijzen (Webster 1992, 2005), zie figuur 1.3:

- 1 Als een organisatiecultuur (het marketingconcept of de visie): een set van overtuigingen die de organisatie zodanig stuurt dat er een commitment bestaat om te voorzien in de behoeften van de klant om daarmee op lange termijn winstgevend te zijn. Kortom: de klant centraal.
- 2 Als een strategie: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (*STP: segmenting, targeting and positioning*). Het meest gebruikte model voor strategieontwikkeling is de SWOT-analyse: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.
- 3 Als tactiek en activiteiten: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en rondom communicatie.

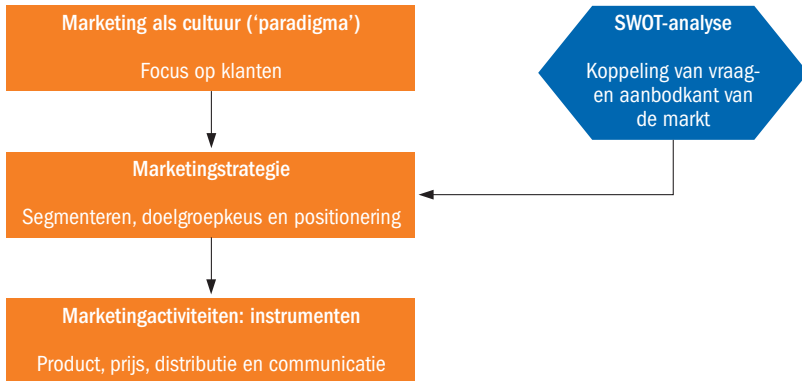
**Organisatie-
cultuur**

**Strategie
STP:
segmenting,
targeting and
positioning
Tactiek en
activiteiten**

Deze drie betekenissen van marketing kunnen worden geïnterpreteerd als een hiërarchie in het marketingbegrip. De essentie van deze hiërarchie is dat de kernbegrippen op hogere niveaus het uitgangspunt vormen voor concretisering op lagere niveaus. Deze hiërarchie is zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk te interpreteren. De benadering vanuit de praktijk is als volgt.

Een onderneming die marketing als visie hoog in het vaandel heeft staan, is doordrongen van de klantgedachte. De theorie zegt dat eerst onderzocht wordt welke behoeften de doelgroep heeft en dat daarna de gewenste producten worden gemaakt. Dit laatste is duidelijk anders dan de verkoop-

FIGUUR 1.3 Marketinghiërarchie



oriëntatie die stelt dat een onderneming eerst producten maakt (zonder naar de klant te kijken) en daarna tracht die te verkopen. De essentie van marketing is in feite dat een klant geen producten koopt maar 'oplossingen' (productvoordelen of 'benefits'). Zo koopt hij geen tandpasta maar een 'frisse adem'. En hij koopt geen Axe maar 'aantrekkingskracht op vrouwen'. Het hebben van een klantoriëntatie lijkt voor veel organisaties nogal logisch, maar in branches waar de marktgedachte nog maar kort geleden is geïntroduceerd is dat niet het geval.

Benefits

Marketingstrategie

Aannemende dat een onderneming echt klantgericht wil zijn, moet zij vervolgens een marketingstrategie kiezen. Hierbij zal de onderneming een doelgroep kiezen en bepalen wat het onderscheid moet worden met de concurrentie. De marketingstrategie wordt vervolgens uitgewerkt via de marktinstrumenten. Een kwalitatief hoog gepositioneerd product zal dan bijvoorbeeld een relatief hoge prijs hebben, wellicht beperkt verkrijgbaar zijn en gecommuniceerd worden als een topproduct. Ook het doen van marktonderzoek is als marketingactiviteit van belang om inhoud te geven aan de klantgedachte.

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

1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept

Wanneer marketing 'uitgevonden' is, is niet geheel duidelijk, wel dat sinds de jaren zestig van de vorige eeuw marketing steeds bekender werd. Een van de internationale grondleggers van de marketingwetenschap is Philip Kotler, die in 1967 de eerste druk publiceerde van het standaardwerk *Marketing Management*. Volgens het 'klassieke' marketingconcept staat – zoals in subparagraaf 1.2.1 gesteld – de klant centraal. Deze externe oriëntatie is een belangrijk verschil met veel andere bedrijfseconomische disciplines, zoals financiering, organisatiekunde, humanresource management en business development.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond het besef dat alleen een afnemersoriëntatie niet genoeg is om succesvol te zijn. Het is ook nodig om

beter te zijn dan de concurrent: alleen door het behalen van een verdedigbaar concurrentievoordeel kan een onderneming op langere termijn winstgevend blijven opereren. Die concurrentie nam ook toen al sterk toe, mede vanwege minder gunstige economische ontwikkelingen in die periode. Een bekende auteur die de concurrentiegedachte propageerde, was Porter (1980). Naast de concurrentiegedachte kregen in die periode twee andere aspecten ook meer aandacht. Day en Wensley (1988) stelden dat ondernemingen de concurrentievoordelen ook moesten baseren op de *lange termijn* en bovendien dat managers ook voordelen kunnen behalen door betere relaties met andere externe belangengroepen, zoals distribuanten. Al met al ontstond een marketingconcept dat kan worden aangeduid als het strategische marketingconcept. Het strategische marketingconcept vormt feitelijk een uitbreiding van het klassieke marketingconcept en het stelt dat een onderneming aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- De onderneming moet *afnemersgericht* zijn.
- De onderneming moet zich richten op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* van producten op markten (bijvoorbeeld lagere prijs, betere service, mooiere vormgeving).
- De onderneming baseert de concurrentievoordelen op *langetermijnbelangen van afnemers*. Hiervoor moet ze initiatieven ontplooien (dus ook producten ontwikkelen waaraan *potentiële* behoefte bestaat).
- De onderneming kan de concurrentievoordelen baseren op *goede relaties met diverse belangengroepen* binnen en buiten de organisatie, zoals distribuanten, werknemers, kapitaalverschaffers, afnemers, leveranciers, concurrenten en de publieke opinie (bijvoorbeeld vriendelijker personeel, lage prijs door voordelige inkoop, goede plaats in het schap, samenwerking met concurrenten, goed imago door effectieve communicatie).
- Daarnaast is het van belang dat de onderneming winst maakt, teneinde op lange termijn te kunnen *overleven*.

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

- afnemers (net als in het klassieke marketingconcept)
- concurrenten (niet alleen om beter te zijn, maar ook om eventueel mee samen te werken)
- de lange termijn en relaties
- andere belangengroepen binnen en buiten de organisatie, en (dus) ook voor andere functionele gebieden

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

- *Afnehmergericht denken* ('customer orientation'). Doet de onderneming redelijke beloften en houdt zij zich daaraan, worden afnemers als individuen behandeld, wordt concreet door middel van marktonderzoek nagegaan wat de wensen en meningen van de doelgroep zijn en zo ja, heeft dat gevolgen voor het handelen in de onderneming?
- *Concurrentgericht denken* ('competitor orientation'). Bezit de onderneming veel informatie over afzonderlijke concurrenten, wordt die informatie systematisch geanalyseerd en gedistribueerd door de hele organisatie, weet de onderneming wanneer ze moet reageren op acties van concurrenten en hoe ze zich van de concurrenten kan onderscheiden?

- *Interfunctionele coördinatie* ('interfunctional coordination') ofwel *geïntegreerde besluitvorming*. Deelt men in de organisatie de informatie met elkaar, worden de strategieën voor de diverse functionele gebieden geïntegreerd, worden er gezamenlijke besluiten genomen, is men in de gehele organisatie echt geïnteresseerd in klanten?

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam een ander onderdeel uit het strategische marketingconcept meer centraal te staan, te weten het ontwikkelen van langetermijnrelaties met vooral afnemers. In dit verband werd wel gesteld dat het nu niet meer gaat om (eenmalige) transactiegeoriënteerde marketing, maar om relatiemarketing (Gummesson 1987, 1999; Webster, 1992) of direct marketing (DM): het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en de afnemer (Hoekstra, 2003). De aandacht hiervoor viel toevallig samen met een andere ontwikkeling, namelijk de uitvinding en groei van internet. Internet bleek een handig medium om relatiemarketing in de praktijk te brengen. Vanwege de noodzaak om directe (een-op-een)relaties te creëren, is bij direct marketing het gebruik van databases met (minimaal) namen en adressen van potentiële klanten onontbeerlijk (zie voorbeeld 1.1). Direct marketing wordt daarom soms ook wel databasemarketing genoemd.

Relatie-
marketing
Direct
marketing

Database-
marketing

VOORBEELD 1.1 RENAULT: DM-KLASSIEKER WERKT NOG ALTIJD

In september stuurde Renault België Luxemburg met het oog op de opendeurdagen een mailing met als extra traffic-generator een autosleutel erin. Als die paste op de speciale Twingo, dan was die voor de eigenaar van die sleutel. Zo'n sleutel is een klassieker in direct mail, maar die werkt nog altijd. De actie vond plaats in September 2012. Traditioneel een maand dat veel auto-merken opendeurdagen houden. Zo ook Renault België Luxemburg. Om de opendeurdagen te promoten stuurt het merk een mailing in een C4-enveloppe. Het is er een met een beproefde promotie-techniek die al dateert van de jaren tachtig. Op de brief is een sleutel gekleefd. Het doel van de sleutel is traffic genereren naar de Renault-consessiehouders tijdens de opendeurdagen. De consument kon tijdens dat bezoek aan de showroom de sleutel in het contact van een Clio steken. Heeft hij een winnende sleutel, dan start de motor en wordt hij de gelukkige eigenaar. Zo waren er in het Renault-net drie Twingo's te winnen.

De mailing ging naar zo'n 200.000 klanten en 150.000 prospecten. De

selectie van de adressen van klanten deed men op basis van het eigen Renault-bestand. Men keek daarvoor onder meer naar de leeftijd van hun bestaande Renault en hun trouw aan het merk. De prospecten selecteerde men uit de contacten van Renault en uit gehuurde bestanden van gekwalificeerde prospecten.

En werkt de sleutel? Zorgt die voor traffic naar de showroom? Het 'spel met de sleutel' is een dm-klassieker die goed functioneert. Die actie zorgde voor een respons van 10 tot 20% bij de bestaande Renault-klanten. Bij de prospecten kwam de respons op 3 tot 6%.



Bron: www.dmplaza.be, 23.1.2011

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

In een artikel in 2004 ten slotte komen Vargo en Lusch (2004) tot een vernieuwde invulling van het marketingconcept, namelijk door de nadruk te leggen op het dienstenaspect van marketing: elke marketeer zou zichzelf moeten zien als dienstverlener en zou dus ook de bereidheid moeten hebben een passende service te verlenen aan klanten.

Figuur 1.4 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 samen.

Klant-
tevredenheid

Klantbehoud

1

FIGUUR 1.4 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000

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

1.2.3 Naar een gebalanceerd marketingconcept

In de kern van de marketingtheorie staat dus van oudsher de klant centraal, zo blijkt uit de vorige subparagraaf. Marketing gaat om klanten. En dat is op zich terecht. Maar zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk kan hierbij wel een kanttekening worden geplaatst. Als we ons de drie niveaus van marketing weer even voor de geest halen, dan is de vraag of de klantgedachte (niveau marketing als cultuur) wel voldoende leidraad biedt voor ondernemingen om tot strategieën (niveau marketing als strategie) te komen. Een voorbeeld. Als er behoefte is aan verzekeringen van Unilever, moet Unilever dat dan gaan doen? Nee, want dat past niet bij Unilever. Voorbeeld 1.2 laat de visie zien van Unilever; de volgende begrippen staan daarin centraal: dagelijkse behoeften, goed voelen, actief en verantwoordelijkheid. Unilever kiest er dus voor uitsluitend activiteiten te ontplooiën binnen die visie. Dat doen alle ondernemingen. Kortom: ondernemingen nemen in hun strategie niet alleen de klant in beschouwing maar ook de eigen sterktes en wensen. Een strategie is dus altijd gebaseerd op de vraag- en aanbodkant van de markt en de concurrentiepositie die het bedrijf of merk wil innemen. Een strategie komt dan ook tot stand op basis van een SWOT-analyse waarin zowel de vraag- als de aanbodkant is betrokken.

Resource based view Een bekende theorie vanuit strategisch management, de zogeheten resource based view (Wenderfeldt, 1984), zegt ook dat een strategie vooral gebaseerd moet zijn op waar een onderneming goed in is, dus op de core competences (Prahalad en Hamel, 1990; Srivastava et al., 1998).

1

VOORBEELD 1.2 VISIE VAN UNILEVER

Onze visie

Unilevers producten hebben invloed op het leven van meer dan twee miljard mensen, iedere dag opnieuw.

Een duidelijke richting

Die invloed uit zich op vele verschillende manieren. Bijvoorbeeld omdat mensen zich goed voelen omdat hun haar mooi glanst, ze in huis alles fris en schoon hebben, of omdat ze genieten van een heerlijk kopje thee, een lekkere maaltijd of een gezonde snack.

De vier pijlers van onze visie zetten de koers uit voor onze onderneming op de lange termijn – waarheen we willen en hoe we daar gaan komen:

- Wij werken aan een betere toekomst, iedere dag.
- Wij helpen mensen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen met merken en diensten die goed zijn voor hen én voor anderen.
- Wij zullen mensen inspireren tot kleine alledaagse acties die samen een groot verschil kunnen maken voor de wereld.
- Wij zullen nieuwe manieren van zakendoen ontwikkelen met als doel

de omvang van onze onderneming te verdubbelen en tegelijkertijd onze invloed op het milieu te verkleinen.

We hebben altijd geloofd in de kracht van onze merken om de kwaliteit van het leven van mensen te verbeteren en in doen wat goed is. Naarmate onze onderneming groeit, groeien ook onze verantwoordelijkheden. We realiseren ons dat mondiale uitdagingen als klimaatverandering kwesties zijn die ons allen aangaan.

Rekening houden met de bredere impact van onze acties is verankerd in onze waarden; het is een fundamenteel onderdeel van wie we zijn.



Bron: www.unilever.nl, najaar 2012

Wat dus opvalt is dat het *marketingparadigma* alleen de vraagkant van de markt benadrukt en de *marketingstrategie* zowel de aanbod- als de vraagkant. Naar onze mening is het marketingparadigma niet volledig. Het is vreemd als het overkoepelende marketingconcept de aanbodkant van de markt in het geheel niet belicht, terwijl op lager niveau die kant wel heel belangrijk is. Dit is op zichzelf niet een praktisch probleem maar vooral een theoretisch marketingprobleem. Omdat wij in dit boek ook een sluitende marketingtheorie willen beschrijven, moet naar onze opvatting die theorie worden aangepast.

In onze visie kan de kloof tussen marketing en de resource based view en (dus) ook de kloof tussen marketingparadigma en marketingstrategie

Merkidentiteit worden verkleind via het begrip merkidentiteit. We zullen dit aangeven door

eerst in te gaan op de begrippen merk en identiteit, en vervolgens het verband te leggen met de resource based view.

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een groeiende interesse van marketeers in het begrip merkidentiteit. Aaker definieert merkidentiteit als een unieke set van associaties die een onderneming wenst te creëren en te behouden. Deze associaties zijn de aspecten waar een onderneming voor staat en dat is doorgaans ook de belofte aan de doelgroep. Deze zogeheten waardepropositie kan functioneel zijn (Interpolis is glashelder) en/of emotioneel (Amstel is vriendschap). Aakers belangrijkste richtlijn voor het bouwen van een sterk merk is de noodzaak om een duidelijke merkidentiteit te hebben. Volgens Keller (1993) is de essentie van 'branding' dat ondernemingen moeten trachten om (merken met) grote bekendheid te creëren en tevens sterke, gunstige en unieke associaties te behalen.

**Waarde-
propositie**

Het bouwen van merken heeft een aanbod- en een vraagkant: een onderneming dient zelf een keus te maken waar ze voor wil staan onder de voorwaarde dat er een markt voor is. Hierbij is er een verschil tussen identiteit en imago. Imago is hoe de doelgroep tegen het merk aankijkt. Belangrijk in de definitie van identiteit is dat een onderneming een eigen keus moet maken waar zij voor staat. Het gaat hierbij om datgene wat de onderneming wenst te bereiken of te zijn, ofwel de visie. Het begrip merkidentiteit legt dus de nadruk op de aanbodkant.

**Imago
Identiteit**

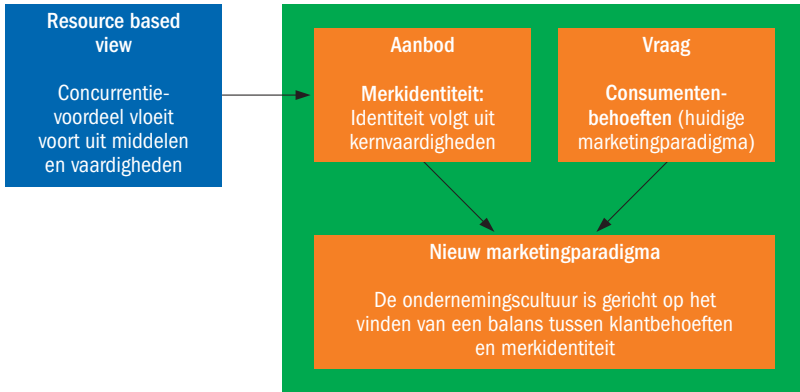
Een identiteit is pas geloofwaardig als zij kan worden waargemaakt. Een identiteit zal daarom gebaseerd moeten zijn op de belangrijkste sterktes van een onderneming, ofwel op haar core competences. Als deze redenering wordt gevolgd is er een link tussen de resource based view en 'branding': de merkidentiteit van een onderneming komt voort uit de superieure middelen en vaardigheden van de onderneming. De merkidentiteit is dus te zien als de 'vertaling' van de resource based view in marketingtermen. Immers, een onderneming zal zich gewoonlijk positioneren op eigenschappen waar de onderneming goed in is. Als we dit combineren met de (klassieke) vraagkant van de markt ontstaat een aangepast marketingconcept (figuur 1.5). Dit aangepaste concept legt meer dan voorheen de nadruk op de eigen kracht en identiteit van de onderneming / het merk, kan daarom worden aangeduid als identiteitsmarketing (Alsem en Kostelijk, 2008), maar is in feite de 'nieuwe, gewone' marketing.

**Identiteits-
marketing**

De conclusie is dus dat het marketingconcept niet inhoudt dat ondernemingen zich volledig moeten richten op het voldoen aan de wensen van klanten, maar dat zij een balans moeten zoeken tussen de wensen van doelgroepen en de eigen gewenste merkidentiteit. Een onderneming zal zich goed moeten afvragen wat de 'eigen passie' is en zal vervolgens deze passie ten dienste moeten stellen aan een specifieke klantengroep. Nog korter geformuleerd is de vraag dus niet zozeer: 'Wat wil de klant?', maar meer: 'Wat kan ik voor de klant betekenen?'

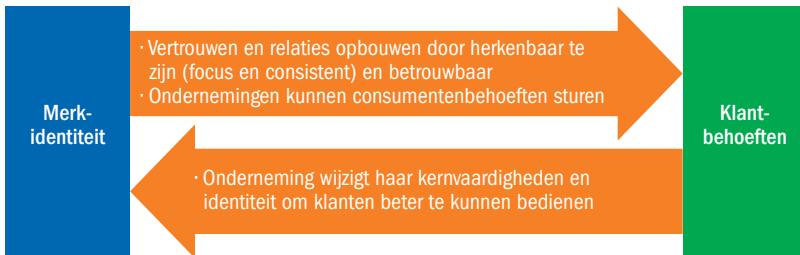
Het model is wel dynamisch (figuur 1.6). In de loop van de tijd zal er een wisselwerking ontstaan tussen de vraag- en de aanbodkant. Merken kunnen zich aanpassen aan de wensen van klanten; zo kan een onderneming in stappen toch aan extensies doen zonder de band met de doelgroep te

FIGUUR 1.5 Nieuw marketingparadigma



verliezen. Omgekeerd kunnen de wensen van klanten worden gevormd door de mogelijkheden die merken bieden: als bedrijven alleen maar producten zouden maken die worden gevraagd door mensen, zouden er weinig innovaties meer komen. Zo zal marktonderzoek nooit de basis zijn geweest voor het overbodig worden van de dozen Ip's die veel mensen nu nog op zolder hebben staan. Innovaties worden dus vaak geïnitieerd vanuit de sterktes van de onderneming. In de praktijk zal een onderneming soms dichterbij de klant aan zitten en soms dichterbij de eigen identiteit, en die wensen en identiteit kunnen elkaar ook beïnvloeden.

FIGUUR 1.6 Identiteit en behoeften



Een ander aspect van de relatie tussen identiteit en klanten is dat mensen alleen een relatie kunnen opbouwen met ondernemingen die ze kennen. Dit is in feite ook terug te vinden in Kellers definitie van klantgerichte merkwaarde (*customer based brand equity*): het effect dat consumenten gunstiger reageren op de marketinginstrumenten van een merk dat ze kennen dan van een merk dat ze niet kennen. De identiteit fungeert dus als een stabiel herkenningspunt voor de klant.

Voor het realiseren van vertrouwen in de onderneming is het dus van belang dat klanten 'weten wie je bent'. Voorbeeld: Philips staat voor 'simplicity' en deze merkwaarde is de kern waarmee klanten moeten worden aangetrokken en behouden. Het feit dat een identiteit een baken is waarop doelgroepen zich kunnen richten, betekent ook dat een wijziging in consumentenbehoeften niet voldoende reden is om de identiteit aan te passen. Veranderingen

Customer based brand equity

1

in identiteit moeten altijd ook worden beschouwd vanuit de waarden en de visie van de onderneming. Branding gebeurt ook bij landen en steden (zie voorbeeld 1.3)

VOORBEELD 1.3 MERK 'HOLLAND' SCOORT

Buitenlandse toeristen zijn behoorlijk positief over ons land. Ze zien Nederlanders overwegend als tolerant, open, vriendelijk en gastvrij. Dat blijkt uit het dinsdag bekendgemaakte vierjaarlijkse imago-onderzoek van het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC). Het NBTC heeft zo'n 11.000 mensen ondervraagd in de 13 belangrijkste landen van herkomst van buitenlandse toeristen. Die vinden Nederland overigens niet alleen open en tolerant, maar ook goed bereikbaar en ideaal voor korte vakanties. Tulpen, molens en kaas zijn nog altijd de eerste associaties die 'Holland' bij hen oproept. Het landschap, Amsterdam en 'Nederland fietsland' noemen ze als meest positieve kenmerken van ons land. Drugs en prostitutie zijn daarentegen minpunten, de Neder-

landse taal blijft bovendien lastig. Ook minder positief is het idee van toeristen over het culinaire aanbod en de prijs-kwaliteitverhouding in de horeca. Relatief weinig buitenlanders noemden Nederlanders overigens arrogant (18 procent). Van de mensen die dat wel vonden waren de meesten Belg.

Bron: NBTC, februari 2013



Marketing gaat dus om twee dingen: merkidentiteit en klanten. De integratie van deze twee heeft belangrijke gevolgen voor analyses, strategie en interne organisatie. In dit boek worden deze aspecten alle behandeld. Maar een kanttekening is nog wel op zijn plaats. De nieuwe 'gebalanceerde' marketing betekent niet dat *minder klantgericht* moet worden gehandeld. Integendeel. Er zijn nog veel voorbeelden van te aanbodgericht denken. Producten die stukgaan, slechte klachtenafhandeling, opdringerige verkoop en mails, beloningen voor mensen die klant worden (sales) en niet voor mensen die allang klant zijn (loyaltyprogramma's), de (trouwe) klant staat lang niet altijd centraal (Fournier et al., 1998). De beste marketing is toch die waarbij een aanbieder zich richt op het in de watten leggen van klanten zonder de eigen persoonlijkheid te verliezen. Het lijkt wel op persoonlijke relaties in het gewone leven.

Marketing

1.2.4 Strategische marketing als verzameling van activiteiten

Vanuit het hiervoor geschetste marketingconcept worden binnen een onderneming diverse activiteiten verricht. Marketingactiviteiten worden door Kotler (Kotler en Keller, 2012) in zijn standaardwerk *Marketing Management* aangeduid als 'analysis, planning, implementation and control'. Voorbeelden van deze activiteiten zijn: marktonderzoek (*analyse*), beslissingen over positionering en communicatie (*planning*), uitvoeren van een campagne (*implementatie*) en evaluatie van de resultaten (*controle*).

Niet al deze activiteiten behoren echter tot de strategische marketing. Naast strategische marketing is er namelijk de operationele marketing.

Marketing-
activiteiten

Operationele marketing

Operationele marketing bestaat uit het uitwerken van strategische beslissingen met behulp van de marketingmixinstrumenten: de vier P's (product, prijs, plaats, promotie (inclusief personeel)). Binnen de vierdeling van Kotler betekent dit dat een deel van de plannings- en implementatieactiviteiten, namelijk dat deel dat betrekking heeft op de marktinstrumenten, niet tot de strategische marketing zou behoren. Hieruit mogen we naar onze mening niet concluderen dat hantering van marktinstrumenten geen langetermijngevolgen zou kunnen hebben. Dat is wel degelijk het geval. Zo kan een verkeerd uitgevoerde reclamecampagne op lange termijn leiden tot een imagobeschadiging van een merk. Om deze reden zullen in dit boek over strategische marketing de marktinstrumenten wel (maar beknopt) aan de orde komen.

Strategische marketing

Hierna staan we wat uitgebreider stil bij de activiteiten van strategische marketing. Daarbij hanteren we de vierdeling van Kotler:

- 1 analyses
- 2 planningsactiviteiten
- 3 implementatie
- 4 controle

Ad 1 Analyses

Analyses in het kader van strategische marketing hebben betrekking op het analyseren van de (potentiële) afnemers (bijvoorbeeld door middel van marktonderzoek), het uitvoeren van concurrentieanalyses, het bestuderen van de distributiestructuur en de leveranciers, het analyseren van de bedrijfstakstructuur en de macro-omgeving (zoals demografische ontwikkelingen) en het analyseren van het eigen bedrijf en het eigen merk. Deze analyses vormen het grootste deel van dit boek.

Ad 2 Planningsactiviteiten

Planningsactiviteiten in het kader van de strategische marketing vatten wij op als alle beslissingen die worden genomen, alsmede het vastleggen van die beslissingen in plannen. De door verschillende auteurs genoemde planningsactiviteiten kunnen worden samengevat in twee doelstellingen (kernbeslissingen) van de strategische marketing, namelijk het beantwoorden van de volgende vragen:

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

Deze tweedeling in 'waar' en 'hoe' komt in toenemende mate in de marketingliteratuur voor (Adcock, 2000). In voorbeeld 1.4 is deze tweedeling uitgewerkt in meer vragen.

Kern-beslissingen**Strategisch management**

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

VOORBEELD 1.4 STRATEGISCHE MARKETING VAN EEN MEUBELFABRIKANT

De strategische marketing van een meubelfabrikant moet zich bezighouden met de volgende vragen:

1 Waar gaan we concurreren?

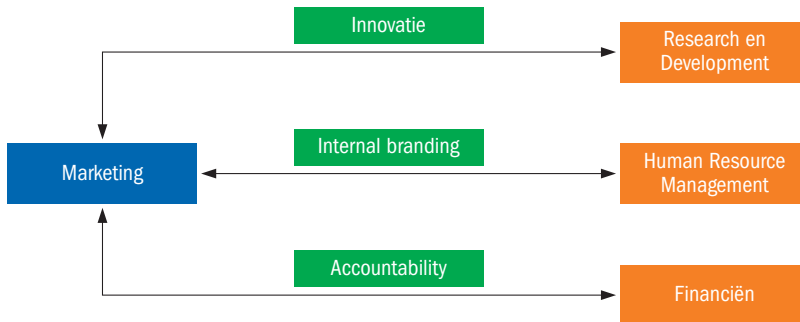
- Op welke markten willen we in de toekomst actief zijn (kasten, banken, tafels; voor finale afnemers, kantoren, andere bedrijven enzovoort)?
- Welke posities willen we op die markten in hoeveel jaar behalen?

2 Hoe gaan we concurreren?

- Hoeveel geld investeren we in de verschillende markten?
- Welke concurrentievoordelen trachten we te behalen (kwaliteit, goedkoop enzovoort)?
- Op welke segmenten richten we ons?
- Wat streven we na met de inzet van de marktinstrumenten?

Tevens blijkt dat de genoemde onderdelen van de strategische marketing implicaties hebben voor andere functionele gebieden. Het werkterrein van de strategische marketing staat dus niet los van andere functionele gebieden. Sterker nog: door de eerdergenoemde omgevingsontwikkelingen wordt niet alleen marketing zelf maar wordt ook de interne afstemming van marketing met andere functies binnen de onderneming steeds belangrijker. Figuur 1.7 geeft weer welke relaties tussen marketing en andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

FIGUUR 1.7 Marketing en andere functies



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

Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *humanresourcemanagement* (hrm, 'de personeelsafdeling'). Hierbij gaat het erom dat de mensen in de organisatie uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar buiten toe bepalen en ook dat zonder goed

Innovatie

gemotiveerd personeel de uitvoering van gekozen strategieën gevaar loopt. Dat betekent dat de gewenste positionering alleen kan worden gerealiseerd als 'alle neuzen dezelfde kant op staan' en personeel voldoende gemotiveerd is. Dit heeft ertoe geleid dat de aandacht voor internal branding is toegenomen. Dit begrip houdt in dat ondernemingen ervoor moeten zorgen dat alle werknemers voldoende op de hoogte zijn van de ondernemingspositionering en zich ook als zodanig 'gedragen'. Een andere relatie tussen hrm en marketing betreft arbeidsmarktcommunicatie. Bij veel bedrijven zijn marketing- en arbeidsmarktcommunicatie onvoldoende op elkaar afgestemd: de personeelsadvertenties zijn dan in een heel andere, vaak saaier, stijl dan de (andere) reclame-uitingen (zie ook paragraaf 13.11). Een derde relatie van marketing die we willen belichten is die met de afdeling *Financiën*. In de marketingpraktijk en ook in de marketingwetenschap is de trend waarneembaar van groeiende interesse voor de financiële aspecten van marketing: verdient marketing zichzelf wel terug? Zeker in de slechte economische tijden sinds 2009 is deze vraag bijzonder actueel. Deze logische vraag wordt aangeduid als het vraagstuk van de accountability van marketing (Verhoef en Leeflang, 2009). Aan alle drie genoemde 'interfaces' van marketing met andere afdelingen (innovatie, internal branding en hrm, en financiële aspecten van marketing) zullen we in dit boek aandacht schenken.

Internal branding

Arbeidsmarktcommunicatie

Accountability

Ad 3 Implementatie

Voorbeelden van activiteiten met betrekking tot de implementatie (uitvoering) van de genoemde strategische marketingbeslissingen zijn: het onderhandelen met het topmanagement over budgetten (dit vindt overigens vaak al tijdens de planningsfase plaats), het motiveren en managen van eigen personeel en het inschakelen en brieven van het reclamebureau.

Ad 4 Controle

De controle in het kader van strategische marketing betreft onder andere een analyse van de verkoopgegevens en de financiële gegevens, het toetsen van de resultaten aan de doelstellingen en het checken van de uitvoering van de genomen beslissingen.

Al deze activiteiten zijn terug te vinden in het strategische marketingplanningsproces.

1.2.5 Belang van marketing volgens managers

In het voorgaande hebben we geschetst dat marketing steeds belangrijker wordt. Ook hebben we aangegeven welke activiteiten onder marketing vallen. Maar hoe kijken managers hier zelf tegenaan? Welke marketingactiviteiten vinden ze het meest belangrijk? En valt er iets te zeggen over het belang van marketing zelf?

In de wetenschappelijke literatuur zijn hier enkele jaren geleden diverse studies over verschenen. Een algemeen gevoel dat geuit wordt is dat marketing 'uit de boardroom is verdwenen en daarin weer terug zou moeten komen'. De indruk bestaat dus dat marketing niet voldoende op (strategische) waarde wordt geschat. Je kunt je afvragen of dit een probleem is of niet. En als je het een probleem vindt, wiens 'schuld' het dan is. Marketing is blijkbaar onvoldoende in staat haar toegevoegde waarde te laten zien. De marketing van marketing zelf lijkt dus niet sterk genoeg...

Anderzijds zijn er ook studies die laten zien dat het niet zo erg gesteld is met de positie van marketing binnen ondernemingen. In een vrij recent onderzoek is uitgezocht hoe belangrijk marketing in Nederlandse ondernemingen is (Verhoef en Leeflang, 2009). Een van de vragen die aan managers werd gesteld is hoe sterk de invloed van marketing is op een aantal beslissingen in de onderneming. Figuur 1.8 laat enkele kernbevindingen zien.

FIGUUR 1.8 Relatieve invloed van functionele gebieden in Nederlandse ondernemingen op enkele beslissingen*

	Marketing	Verkoop	R&D / productie	Financiën
Advertenties	69	23	4	3
Metten en verhogen van klanttevredenheid	57	30	12	2
Segmentatie, positionering en doelgroepkeuze	55	33	8	5
Relatie- en loyaliteitsprogramma's	51	35	6	8
De strategie (voor een divisie)	34	32	16	18
Productontwikkeling	30	25	39	7
Customer service	28	51	18	3
Uitbreiding naar buitenlandse markten	26	33	4	28
De keuze voor een zakelijke partner	26	33	13	23
Investerings in ICT	26	16	15	42
Prijzen	20	48	13	18
Distributie	18	45	24	13

* N = 131; ondervraagde managers moesten 100 punten verdelen over vier functionele gebieden

Bron: Verhoef, Leeflang, 2009

Het blijkt dat marketing relatief een sterke invloed heeft op segmentatie, positionering, klantmanagement en communicatie. Zoals we in deze paragraaf hebben laten zien, zijn segmentatie en positionering belangrijke strategische beslissingen en is communicatie daar een belangrijk gevolg van. Marketing heeft zelfs de zwaarste stem in de strategie van de divisie in het algemeen. Ook relatieprogramma's zijn het domein van marketing, hetgeen gezien het belang van klantentrouw ook belangrijk is. Wat ook blijkt, is dat marketing beperkte invloed heeft op prijszetting en op distributiebeslissingen. Dit lijkt opmerkelijk omdat dit twee van de vier klassieke marketinginstrumenten betreft. Ze vallen beide echter wel goed te verklaren. De invloed van verkoop op zowel de prijs als distributie is te verklaren door het feit dat sales de laatste schakel is naar de klant en dus ook invloed op de uiteindelijke prijs en distributie heeft. In genoemd onderzoek waren ook relatief veel businessondernemingen vertegenwoordigd, waardoor de invloed van sales relatief groot is.

Strategische functie

De conclusie uit dit onderzoek is dat marketing een belangrijke strategische functie vervult in ondernemingen. Enkele tactische activiteiten ('twee van de vier P's: prijszetting en distributie') worden gedeeld met sales. Hoewel naar aanleiding van dit onderzoek soms de indruk gewekt werd dat het belang van marketing laag zou zijn (zie diverse publicaties in *Tijdschrift voor Marketing*), lijkt eerder het tegendeel het geval (zie voorbeeld 1.5). In enkele interviews naar aanleiding van dit onderzoek werd ook bevestigd dat de marketinggedachte op zich steeds meer terrein wint in organisaties, maar dat dit niet langer alleen door de marketingafdeling gedragen wordt. Het is traditioneel om marketing alleen maar te laten uitvoeren door marketeers, terwijl de toekomst juist is dat de marketinggedachte door alle functionele gebieden wordt gedragen (Brown, 2005). Ook buiten traditionele, op winst georiënteerde sectoren, zoals de zorg en de cultuur, wint marketing terrein (zie de volgende subparagraaf).

VOORBEELD 1.5 HOE PHILIPS ZICHZELF HERUITVINDT

Een strijkijzer, maar dan speciaal voor mannen. Veel treffender dan met die 'innovatie' kan het nieuwe Philips niet worden geïllustreerd. Geen wonder van ingewikkeld technisch vernuft, maar een simpel strijkijzer verpakt in een robuuste zwarte koffer, die 'pure mannelijkheid' uitstraalt. Past zo in de gereedschapskist, voegen ze er in het vorige week verschenen persbericht ten overvloede nog maar even aan toe. Tien jaar geleden zou het van oorsprong Eindhovense bedrijf er nog smadelijk om zijn uitgelaachen, om wéér zo'n vinding waar niemand op zit te wachten. Het concern had een naam opgebouwd als eilandjesrijk vol slimme techneuken, die er maar niet in slaagden hun briljante vindingen te vermarkten.

Maar in een tijdsbestek van nog geen decennium is dat imago behoorlijk aan het veranderen. En zo kan het gebeuren dat een mannenstrijkijzer niet meer bij voorbaat als een nieuwe mislukking geldt, maar eerder als de volgende (logische) stap van Philips om het hart van de consument te raken.



Bron: Management Team, juni 2010

1.2.6 Vormen van marketing

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

Zorgmarketing

- Zorgmarketing. Het beleid van de overheid is om in de zorg door het introduceren van (gereguleerde) marktwerking een kwaliteitsverhoging en

kostenverlaging te realiseren. Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker (Alsem en Klein Koerkamp, 2012).

- Regiomarketing. Regio's (steden, gemeenten, (delen van) provincies, landen) concurreren in toenemende mate om de gunsten van de drie B's: bezoekers (toeristen), bewoners en bedrijven. Een heldere positionering wordt dan steeds belangrijker en daarmee eveneens regiomarketing (ook wel citymarketing, 'destination branding' of plaatsmarketing genoemd).
- Cultuurmarketing. Dit betreft een verscheidenheid aan diensten zoals musea (Tobelem, 1997), beeldende kunst, podiumkunst, muziek en film. Niet al deze diensten zijn van huis uit opgezet om vanuit de markt gefinancierd te worden, sterker nog, zelfs bij een grote toeloop naar een publiekstrekker in een museum (een zogeheten blockbuster) dekken de inkomsten doorgaans nog steeds niet de uitgaven. Maar ondanks dat wordt er wel in toenemende mate kritisch gekeken naar de belangstelling voor cultuur. Doel van cultuurmarketing is dan om de verschillende vormen van cultuur beter onder de aandacht te krijgen.

Regio-
marketing

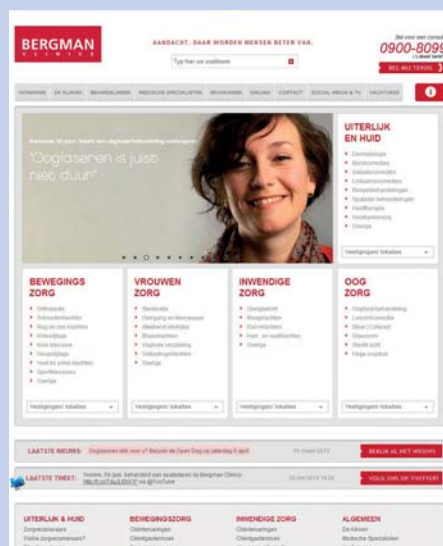
Cultuur-
marketing

1

Voorbeeld 1.6 is een voorbeeld van nieuwe zorgconcurrentie.

VOORBEELD 1.6 BERGMAN CLINICS

Diverse trends maken zorgmarketing belangrijk. Cliënten krijgen steeds meer informatie over de kwaliteit van zorginstellingen, er komt steeds meer concurrentie, de overheid stimuleert marktwerking, cliënten worden steeds kritischer, de maatschappelijke kosten nemen enorm toe. Zorginstellingen zullen meer moeten kiezen en moeten focussen op waar ze goed in zijn. De nieuwe aanbieder Bergman Clinics is een voorbeeld van nieuwe klantgerichte zorg. Cliënten kunnen er snel terecht, worden goed geholpen, op klantvriendelijke wijze, voor diverse noodzakelijke of minder noodzakelijke behandelingen. Bergman Clinics is sponsor van verschillende tv-programma's om haar bekendheid te vergroten. Volgens sommige onderzoekers zou het marktaandeel van private aanbieders op de zorgmarkt de komende jaren kunnen groeien naar 30 procent.



In alle hiervoor genoemde branches speelde en speelt de overheid een belangrijke rol. Er zijn ook meer doelgroepen dan alleen klanten van belang. Dit maakt het uitvoeren van marketingprincipes soms lastiger. De marketingprincipes op zichzelf (met name het belang van de klant en de identiteit) gelden echter wel gewoon.

Naast deze toepassingsvelden van marketing worden soms specifieke inhoudelijke 'vormen van marketing' onderscheiden. We noemen er twee: internetmarketing en 'sustainable' marketing. Om goed te begrijpen wat deze begrippen inhouden, moet worden gekeken op welk niveau ze betrekking hebben.

Internetmarketing

Internetmarketing wordt gedefinieerd als 'de marketing van producten en diensten via internet'. Ontegenzeggelijk is internet een belangrijk communicatiemedium en zelfs verkoopkanaal. Door er een aparte vorm van marketing van te maken, kan verwarring ontstaan. Immers, internet is gewoon een medium en kan al of niet een belangrijk onderdeel vormen van de vier P's van een onderneming. Dit geldt ook voor gebruik van televisie als communicatiemedium. Toch wordt niet apart 'televisiemarketing' onderscheiden. Waarom dan wel 'internetmarketing'? Als we ons realiseren dat het hier marketingactiviteiten betreft (dus het laagste niveau), kan het begrip goed worden geïnterpreteerd.

Sustainable marketing

Sustainable marketing stelt dat ondernemingen ook aandacht moeten hebben voor milieugerelateerde doelen. Vaak worden de drie P's genoemd: people, planet en profit. Een onderneming moet zich dan niet alleen richten op winstgevendheid maar ook aandacht hebben voor het welbevinden van het personeel (people) en de 'natuurlijke omgeving' (planet). Deze aanbevelingen lijken ons zinvol. Overigens ligt de P van planet logischer in de lijn van sustainable marketing dan de P van people. Maar de mate waarin een onderneming dit wil doen, is een eigen strategische keus. Sustainable marketing moet dus niet gezien worden als een nieuwe ('verplichte') inhoud van het begrip marketing, dus het hoogste niveau, maar als een mogelijke dimensie van de marketingstrategie.

Samenvatting

Door verschillende omgevingstrends wordt het denken vanuit doelgroepen (klantgerichtheid) voor steeds meer organisaties belangrijk. De kern van de marketingtheorie (het marketingconcept) is dat ondernemingen een balans moeten zoeken tussen wensen van doelgroepen en de eigen identiteit ('Wat kan ik voor u betekenen?'). Dit uitgangspunt vertaalt zich in de marketingstrategie: het kiezen van doelgroepen en de eigen (merk)positionering. Van daaruit wordt aan de vier marktinstrumenten (product, prijs, plaats en communicatie) vorm en inhoud gegeven. Marketing dient zich niet geïsoleerd op te stellen: samenwerking met andere functionele gebieden is van groot belang. Voorbeelden zijn prijszetting en accountability samen met financiën, internal branding en arbeidsmarktcommunicatie met hrm, en innovatie met R&D. Uit onderzoek blijkt dat marketing een belangrijke strategische functie vervult binnen ondernemingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat marketing in steeds meer organisaties aan belang wint.

Slotcasus

De motor van de rock hapert

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

In 1948 pakte radioreparateur Leo Fender een stuk essenhout, schroefde er een stuk essenhout aan vast en monteerde daarop een elektrisch spoelelement. De rest van het verhaal zul je kennen, ook als je het niet kent. Je hebt het namelijk gehoord, in de gitaarriffs van Buddy Holly, Jimi Hendrix, George Harrison, Keith Richards, Eric Clapton, Pete Townsend, Bruce Springsteen, Mark Knopfler, Kurt Cobain, en ga zo maar door. Het is het geluid van de elektrische Fendergitaar.

Het bedrijf Fender, voluit Fender Musical Instruments, is 's werelds grootste fabrikant van gitaren. De Stratocaster, die in 1954 op de markt kwam, is nog altijd een van de meest verkochte gitaren. Het snijdende geluid van de Strat staat voor velen voor alles wat rock-'n'-roll is. Maar anno 2012 klopt het rockhart niet meer zoals het ooit deed.

Net als veel andere bedrijven ondervindt Fender last van de economische tegenwind. De omzet en de winst van het bedrijf staan onder druk. Een Stratocaster behoort nou eenmaal voor weinig mensen tot de eerste levensbehoeften. Maar Fender heeft last van meer dan de slechte economie alleen. Het bedrijf wordt ook geteisterd door de machtige partijen die de dienst uitmaken op Wall Street. Bijna de helft van Fender is in handen van de durfkapialist Weston Presidio, die zijn aandeel graag voor een

mooie prijs van de hand wil doen.

Afgelopen maart probeerde de eigenaar Fender naar de beurs te brengen. De beursgang ging echter niet door: investeerders waren niet overtuigd door de mogelijkheden die het merk Fender zou kunnen bieden. Ze wilden niet genoeg voor het aandeel betalen omdat de toekomst van Fender onzeker lijkt. Die onzekerheid is wat Fender opbreekt. De tijden zijn veranderd. In de jaren vijftig, zestig en zeventig waren gitaren nog de motor achter alle ontwikkelingen in de pop- en rockmuziek. De echte rock-'n'-roll-liefhebber wil dit nog steeds.

Dit zijn er echter steeds minder. Voor de meeste musici, ook de doorsnee liefhebber, zijn de gitaren van toen echter vervangen door elektrische draaitafels, drumcomputers en synthesizers. Hiphoppers en rappers hebben geen gitaar meer nodig om een hit te maken.



De gitaren die nog wel verkocht worden, zijn die uit het lagere segment. De instrumenten worden gemaakt in China en kosten een fractie van de ruim 1.200 euro die je al snel kwijt bent voor een Fender 'Eric Clapton' Stratocaster. Ook met zo'n gitaar kun je 'een lekker stukje muziek maken'. Ook Fender heeft zijn productie voor een deel al uitbesteed aan lagelonenlanden en laat daar net als veel andere gitaarbouwers eenvoudige gitaren bouwen. Maar de winstmarges op die instrumenten zijn veel lager dan op de paradepaardjes van weleer. Ook het Amerikaanse Guitar Center, de grootste muziekinstrumentenwinkel ter wereld, beleeft moeilijke tijden. Volgens analisten is Guitar Center cruciaal voor Fender. Liefst een zesde van de gitaren die Fender verkoopt, wordt aangeschaft bij die instrumentenwinkel.

Hoe moeilijk Fender het ook heeft, het is niet de eerste keer dat het bedrijf in zijn voortbestaan wordt bedreigd. In 1965 verkocht Leo Fender het door hem opgerichte bedrijf aan CBS. Maar in de jaren die daarop volgden, had de gitaarbouwer het moeilijk om zijn eigen identiteit te behouden in het enorme moederbedrijf. Ondertussen groeide het Japanse Yamaha als kool met de verkoop van goedkope en kwalitatief goede gitaren. In 1980 leed Fender een verlies van bijna 8 miljoen euro op een schamele omzet van 31 miljoen euro. Pas toen Fender, weer op eigen benen, ervoor koos zijn productie te verplaatsen naar landen als Japan en Zuid-Korea en het zich weer actief ging richten op het maken van gitaren van hoge kwaliteit, vond het de weg terug omhoog.

Bill Mendello, bestuurder van CBS in de tijd dat Fender werd overgenomen en nu nog altijd commissaris bij Fender, is van mening dat de uitdagingen waar de gitaarbouwer voor staat groter zijn dan de problemen van toen. 'Mensen zijn bang om geld uit te geven. Ze weten niet of ze morgen nog een baan hebben.'

Eén van de grote problemen waarmee Fender te maken heeft, is ironisch genoeg Fender zelf. De gitaren die werden geproduceerd in de jaren zestig en zeventig zijn veel

geliefder dan de instrumenten die het bedrijf nu produceert. Terecht of niet, muzikanten hebben het idee dat de klassieke Fenders een ander, mooier geluid hebben en kwalitatief beter zijn dan de gitaren die nu van de band rollen. Neem Rick Barrio Dill. Hij is bassist van de soul- en rockband Vintage Trouble en werd gek toen zijn speciaal voor hem gemaakte Fender Reissue Precision basgitaar afgelopen mei werd gestolen toen hij op toernee was met de Cranberries. 'Ik voelde me alsof er net iemand was overleden; een compleet wrak was ik', aldus Dill. Via Twitter maakte hij melding van de diefstal. Voor hij het wist kreeg hij bericht van Gibson Guitars, de grote rivaal van Fender. Het bedrijf bood hem een nieuwe gitaar aan. Dill wees het aanbod af. Een vergelijkbaar bod dat Fender hem kort daarop deed, greep hij met beide handen aan. 'Er stroomt Fender door mijn aderen', aldus Dill. De gitarist verzamelt ook vintage Fenders.

In 1999 kocht hij een Tobacco sunburst Fender Jazz Bass uit 1969 voor 900 euro. Vier jaar later verkocht hij het instrument voor 2.000 euro. 'Nu probeer ik er weer een te vinden en moet ik er minstens 5.000 euro voor betalen.'

Hoe het nu verder met Fender moet is de grote vraag. Mendello, nog steeds medeaandeelhouder van het bedrijf: 'Ik houd van Fender. Het is het mooiste bedrijf ter wereld. Wij zitten erin voor de lange termijn en we zullen doen wat goed is voor Fender.'

Bron: de Volkskrant, 1 oktober 2012

Vragen

- 1 Welke trends zijn van invloed op het merk Fender?
- 2 Het boek spreekt over een hiërarchie van marketing. Omschrijf hoe deze marketing-hiërarchie voor Fender kan worden ingevuld.
- 3 Laat zien of het strategisch marketing-concept door Fender gehanteerd kan worden.
- 4 Illustreer de 'resource-based view' met behulp van de informatie over Fender in deze casus.
- 5 Marketing zoals in dit boek beschreven, gaat uit van het vinden van een balans

tussen klantbehoeften enerzijds en de merkidentiteit anderzijds. Laat zien hoe deze 'spanning' tussen vraag en aanbod van belang is voor Fender.

- 6** De doelstelling van strategische marketing is gericht op het beantwoorden van twee vragen:

- Waar gaan we concurreren?
 - Hoe gaan we concurreren?
- Geef, door deze twee vragen te beantwoorden, een strategisch marketingadvies voor Fender. Gebruik hiervoor de informatie uit deze casus.