

Strategische marketing planning



Noordhoff Uitgevers

Karel Jan Alsem

7^e druk

Strategische marketingplanning

Theorie, technieken, toepassingen

dr. K.J. Alsem

met medewerking van dr. E.J. Kostelijk

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen / Amsterdam

Omslagillustratie: Unsplash

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, aanvaardden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 17

© 2017 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) 978-90-01-87748-4

ISBN 978-90-01-87747-7

NUR 802

Woord vooraf bij de zevende 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 zesde druk

In deze zevende druk is een aantal aanpassingen gedaan zonder de opzet te wijzigen. Daarbij hebben we ons ook laten leiden door suggesties van gebruikers. Zo zijn recente ontwikkelingen in de marketingpraktijk toegevoegd in hoofdstuk 1. Ook is er meer aandacht voor big data en onlinecommunicatie, waarin het gebruik van sociale media is geïntegreerd. Verder is het deel over positionering gewijzigd, mede ingegeven door ons nieuwe boek *Merkpositionering* dat in 2016 is verschenen. Zo is er meer aandacht voor waarden en het Waardenkompas. Ook zijn de bevindingen van Sharp geïntegreerd in het boek. Verder is het casemateriaal sterk geactualiseerd.

Ondersteuning via de website

Ook deze zevende 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, onderzoeker aan de Hanzehogeschool Groningen en docent aan de Hogeschool Amsterdam voor het vernieuwen van de casussen. Ook dank ik diverse gebruikers die spontaan of gevraagd (via de uitgever) suggesties voor verbetering gaven.

Ten slotte dank ik ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (bij het ter perse gaan van dit boek respectievelijk 25, 25, 23 en 21 jaar) voor het feit dat Cato en ik heel trots op ze kunnen zijn hoe zij zich, na het verlaten van het nest, ontwikkelen als leuke, volwassen vogels.

Karel Jan Alsem
Haren, november 2016

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1

Inleiding en marketingplanning 13

1 Kern van marketing 15

- 1.1 Belang van marketing 16
- 1.2 Wat is marketing? 21
 - 1.2.1 Het begrip marketing 21
 - 1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 23
 - 1.2.3 Ontwikkelingen in marketing na 2000 25
 - 1.2.4 Andere ontwikkelingen in marketing 30
 - 1.2.5 Strategische marketing als verzameling van activiteiten 32
 - 1.2.6 Belang van marketing volgens managers 35
 - 1.2.7 Vormen van marketing 37
 - Samenvatting 38
 - Slotcase 40

2 Het strategische marketingplanningsproces 45

- 2.1 Niveaus in een onderneming 46
 - 2.1.1 Het ondernemingsniveau 47
 - 2.1.2 Het divisie- en SBU-niveau 47
 - 2.1.3 Het product- en marktinstrumentniveau 49
- 2.2 Kern van de marketingstrategie 49
 - 2.2.1 Ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie 50
 - 2.2.2 Marketingstrategie: doelgroep en positionering 51

- 2.3 Inhoud van het strategische marketingplanningsproces 54
 - 2.3.1 Overzicht van het proces en globale opzet 55
 - 2.3.2 Beschrijving van de fasen van het proces 57
 - 2.3.3 Eigenschappen van het planningsproces 63
- 2.4 Opbouw van een marketingplan 64
 - 2.4.1 Overzicht van de onderdelen van het marketingplan 64
 - 2.4.2 Uitleg van de verschillende onderdelen van het marketingplan 66
 - Samenvatting 68
 - Slotcase 70

DEEL 2

Situatieanalyse 75

3 Missie, waardestrategie en marktafbakening 77

- 3.1 Naar een klantgerichte visie 78
 - 3.1.1 Functies van een missie 78
 - 3.1.2 Twee soorten missies en mvo 80
 - 3.1.3 Visie van een onderneming 83
- 3.2 Waardestrategieën 84
 - 3.2.1 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema 84
 - 3.2.2 Andere indelingen (Porter) 88
 - 3.2.3 Het BrandBenefitting Model 89
- 3.3 Marktafbakening 91
 - 3.3.1 Marktafbakening op SBU-niveau 91
 - 3.3.2 Marktafbakening op product-merkkniveau 93
 - 3.3.3 Marktafbakening en nieuwe activiteiten 96
 - 3.3.4 Belang en gevaar van de marktdefinitie 98
 - Samenvatting 99
 - Slotcase 100

4 Interne analyse 105

- 4.1 Doelstellingen 106
 - 4.1.1 Eisen aan doelstellingen: SMUR 107
 - 4.1.2 Soorten doelstellingen: de balanced scorecard 107
- 4.2 Evaluatie van de resultaten 111
 - 4.2.1 Doel van metingen 111
 - 4.2.2 Gedetailleerde analyse van klantgerichte variabelen 114
- 4.3 Doel van de sterkte-zwakteanalyse: benoemen van het DNA 116
- 4.4 Interne analyse op ondernemingsniveau 117
 - 4.4.1 Waardestrategieën als analysemodel 117
 - 4.4.2 Oordeel management over functionele gebieden 118
 - 4.4.3 Marketingaudit 120
- 4.5 Interne analyse op merkniveau 121
 - 4.5.1 Functionele merkeigenschappen 122
 - 4.5.2 Middel-doelketen van betekenissen 122
 - 4.5.3 Merkwaarden 124
 - Samenvatting 124
 - Slotcase 126

5 Afnemersanalyse 131

- 5.1 Doelen van de afnemersanalyse 132
- 5.2 Segmentatieonderzoek 133
 - 5.2.1 Eisen aan segmenten 133
 - 5.2.2 Stappen en methoden 134
 - 5.2.3 Richtlijnen bij segmentatie 139
- 5.3 Modellen van klantpercepties 139
 - 5.3.1 Het multi-attribuut attitudemodel 139
 - 5.3.2 Het SERVQUAL-model 140
- 5.4 Onderzoek naar klantwensen en klantpercepties 142
 - 5.4.1 Doel en opzet van klantonderzoek 143
 - 5.4.2 Mogelijke klantwaarden per segment 143
 - 5.4.3 Belang van klantwaarden en conjunct meten 145
 - 5.4.4 Merkpercepties en MDS 148

- 5.4.5 Toekomstige klantwaarden 152
- 5.5 Meten van merksterkte 152
- 5.6 Individuele klantgegevens 161
 - 5.6.1 Mogelijkheden en beperkingen van individuele klantgegevens 161
 - 5.6.2 Selecteren van klanten 162
- 5.7 Primair onderzoek 164
 - 5.7.1 Kwantitatief of kwalitatief onderzoek 164
 - 5.7.2 Opzet van kwalitatief onderzoek 166
 - 5.7.3 Opzet van kwantitatief onderzoek 168
 - 5.7.4 Sociale media als bron van gegevens 170
 - Samenvatting 171
 - Slotcase 173

6 Bedrijfstakanalyse 177

- 6.1 Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten 178
- 6.2 Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse 179
 - 6.2.1 Doel van de bedrijfstakanalyse 179
 - 6.2.2 Opbouw van de bedrijfstakanalyse 180
- 6.3 Macro-omgevingsanalyse 181
 - 6.3.1 Demografische factoren 181
 - 6.3.2 Economische factoren 182
 - 6.3.3 Sociaal-culturele factoren 183
 - 6.3.4 Technologische factoren 184
 - 6.3.5 Ecologische factoren 186
 - 6.3.6 Politiek-juridische factoren (overheid) 186
 - 6.3.7 Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse 187
- 6.4 Geaggregeerde marktfactoren 188
 - 6.4.1 Marktomvang 189
 - 6.4.2 Marktgroei en de productlevenscyclus 190
 - 6.4.3 Conjunctuur- en seizoengevoeligheid 192
- 6.5 Bedrijfstakstructuurfactoren 193
 - 6.5.1 Winstgevendheid 193
 - 6.5.2 De bedrijfstakstructuur volgens Porter 194
- 6.6 Bepaling van de marktaantrekkelijkheid 198
 - Samenvatting 200
 - Slotcase 202

7 Concurrentenanalyse 207

- 7.1 Doel en opbouw van de concurrentenanalyse 208
 - 7.1.1 Doel van de concurrentenanalyse 208
 - 7.1.2 Opbouw van de concurrentenanalyse 208
- 7.2 Identificatie en keuze van concurrenten 210
 - 7.2.1 Concurrentieniveaus 210
 - 7.2.2 Methoden om concurrenten te identificeren 211
 - 7.2.3 Keuze van de identificatiemethode 215
 - 7.2.4 Keuze van de concurrenten 215
- 7.3 Doelstellingen van concurrenten 216
- 7.4 Huidige strategieën van concurrenten 218
- 7.5 Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten 219
 - 7.5.1 Vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren 219
 - 7.5.2 Bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten 221
 - 7.5.3 Bepalen van de relatieve sterktes en zwaktes 221
- 7.6 Verwachte strategieën van concurrenten 223
- 7.7 Gegevensbronnen 224
 - Samenvatting 226
 - Slotcase 227

8 Distributie- en leveranciersanalyse 233

- 8.1 Doel en opzet van een distributieanalyse 234
- 8.2 Distributieanalyse op macroniveau 235
 - 8.2.1 Dimensies van de distributieanalyse 235
 - 8.2.2 Uitschakeling van intermediairs 236
- 8.3 Distributieanalyse op mesoniveau 239
 - 8.3.1 Distributiestructuur op mesoniveau 239

- 8.3.2 Analyse van de distributie-intensiteit van een merk 240
- 8.4 Distributieanalyse op microniveau 243
 - 8.4.1 Belang en rol van de distribuut 244
 - 8.4.2 Positie van het (fabrikanten)merk bij de distribuut 244
 - 8.4.3 Doelstellingen, strategie en wensen van de distribuut 244
 - 8.4.4 Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de distribuut 245
- 8.5 Analyse van leveranciers 245
 - Samenvatting 247
 - Slotcase 248

9 SWOT-analyse 253

- 9.1 Aandachtspunten bij de SWOT-analyse 254
 - 9.1.1 Definities 254
 - 9.1.2 Voorspellen en scenario's 254
 - 9.1.3 Richtlijnen bij afzetprognoses 255
- 9.2 Samenvatting van de situatieanalyse 257
- 9.3 Formuleren van een visie op de omgeving 258
- 9.4 Kernpunt, doel en ongewijzigd beleid 258
- 9.5 Keuze van de waardestrategie 260
- 9.6 Formuleren van marketingstrategische opties 261
 - 9.6.1 Nadenken over het merkimago en de merkidentiteit 261
 - 9.6.2 Gekozen SWOT-aanpak in dit boek 262
 - 9.6.3 Proces en SWOT-link 263
- 9.7 Selectie van een marketingstrategie 266
 - 9.7.1 Criteria bij het beoordelen van opties 266
 - 9.7.2 Prognoses en afwegingen bij de optiekeuze 268
 - 9.7.3 Berekenen van de netto contante waarde van een strategie 269
 - Samenvatting 270
 - Slotcase 272

DEEL 3

Ondernemings- en marketingstrategieën 277

10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 279

- 10.1 Ondernemingsvisie en -doelstellingen 280
 - 10.1.1 Ondernemingsvisie 280
 - 10.1.2 Ondernemingsdoelstellingen 280
- 10.2 Portfolioanalyse 281
 - 10.2.1 Doel en inhoud van de portfolioanalyse 281
 - 10.2.2 BCG-matrix 283
 - 10.2.3 MABA-analyse 286
 - 10.2.4 Trajectanalyse 287
 - 10.2.5 Merkvarianten van de portfolioanalyse 288
 - 10.2.6 Voordelen en nadelen van portfoliomethoden 290
- 10.3 Ondernemingsstrategie: waar concurreren? 292
 - 10.3.1 Onderdelen van de ondernemingsstrategie 292
 - 10.3.2 Portfolio van merken of SBU's 292
- 10.4 Ondernemingsstrategie: met wie concurreren? 297
 - 10.4.1 Interne of externe groei 297
 - 10.4.2 Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën 299
 - 10.4.3 De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie 299
 - 10.4.4 Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk 301
 - Samenvatting 302
 - Slotcase 303

11 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën 311

- 11.1 Marketingdoelstellingen 312
- 11.2 Segmentatie en doelgroepkeuze 313

- 11.2.1 Belang van segmentatie 313
- 11.2.2 Te nemen stappen 314
- 11.2.3 Evaluatie van de marktsegmenten 315
- 11.2.4 Selectie van de doelgroep 316
- 11.2.5 Loyaliteitsprogramma's 317
- 11.3 Merkpositionering 319
 - 11.3.1 Definitie en relatie van positionering met het merk 319
 - 11.3.2 Behoeften en waarden 323
 - 11.3.3 Het Value Compass: het waardensysteem van de consument 328
 - 11.3.4 Formuleren van een positionering 330
- 11.4 Merkarchitectuur 336
 - 11.4.1 Merkniveaus 336
 - 11.4.2 Keuze van de merkstructuur 338
- 11.5 Merknamen 341
 - 11.5.1 Ontwikkeling van een merknaam 341
 - 11.5.2 Soorten merknamen 342
 - 11.5.3 Eisen aan een merknaam 343
 - 11.5.4 Merknaamproces 344
- 11.6 Huisstijl 345
- 11.7 Managen van merken 349
 - 11.7.1 Herpositionering 349
 - 11.7.2 Rebranding: veranderen van de merknaam 350
 - 11.7.3 Crisismanagement 352
 - 11.7.4 Managen van merken over producten en variëteiten (extensies) 354
 - 11.7.5 Managen van merken over landen 355
- 11.8 Merkwetten 356
 - Samenvatting 358
 - Slotcase 359

DEEL 4

Implementatie 363

12 Keuze van product/dienst, prijs en kanalen 365

- 12.1 Principes bij de keuze van de marketingmix 366
 - 12.1.1 Strategisch denken 366
 - 12.1.2 Innovatie 367
 - 12.1.3 Parelprincipe en de 9+-ervaring 370
- 12.2 Productbeslissingen 371

- 12.2.1 Overzicht van productbeslissingen 371
- 12.2.2 Nieuwproductontwikkeling 373
- 12.3 Prijsbeslissingen 375
- 12.3.1 Drie soorten prijsbeslissingen 375
- 12.3.2 Onderzoeksmethoden naar prijsgevoeligheid 376
- 12.4 Distributiebeslissingen 377
- 12.4.1 Distributiedoelstelling 378
- 12.4.2 Operationele beslissingen 378
 - Samenvatting 383
 - Slotcase 384

13 Externe communicatie 389

- 13.1 Stappen in communicatieplanning 390
- 13.2 Doelgroepbepaling 391
- 13.3 Selecteren van een propositie 393
- 13.4 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 394
- 13.4.1 Resultaat- en effectmeting 394
- 13.4.2 Keuze van communicatiedoelstellingen 395
- 13.4.3 Budgetbepaling 399
- 13.5 Briefing en eisen aan communicatie 399
- 13.6 Creatie en executie 401
- 13.7 Pretesten 404
- 13.7.1 Concepttest 405
- 13.7.2 Kwalitatieve pretest 405
- 13.7.3 Kwantitatieve pretest 405
- 13.7.4 Beperkingen en nut van pretesten 406
- 13.7.5 Online pretesting 406
- 13.8 Communicatiemiddelen 407
- 13.9 Onlinecommunicatie 411
- 13.9.1 Vormen van onlinecommunicatie 411
- 13.9.2 Kern van sociale media 413
- 13.9.3 Socialemediastrategieën 416
- 13.10 Merk- en reclametracking en effectonderzoek 418
- 13.10.1 Belang van tracking 418
- 13.10.2 Resultaatmeting 418
- 13.10.3 Effectonderzoek 420
 - Samenvatting 422
 - Slotcase 423

14 Organisatie en uitvoering van marketing 429

- 14.1 Marketing en personeel 430
- 14.1.1 Relatie tussen marketing en personeel 430
- 14.1.2 Internal branding 430
- 14.1.3 Leiderschap 432
- 14.1.4 Arbeidsmarktcommunicatie 436
- 14.2 De organisatie van marketing en communicatie 436
- 14.2.1 Parttime marketeer 436
- 14.2.2 De organisatie van marketing 437
- 14.2.3 De organisatie van communicatie 439
- 14.3 Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan 442
- 14.3.1 Financiële projecties 442
- 14.3.2 Interne marketing: verkopen van het plan 444
- 14.4 Implementatie (uitvoering) van de planning 446
- 14.4.1 Richtlijnen bij de uitvoering van de plannen 446
- 14.4.2 Ter afsluiting tien tips 448
 - Samenvatting 449
 - Slotcase 450

Literatuuroverzicht 453

Illustratieverantwoording 460

Register 461

Over de auteur 471

Inleiding

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

De toepassingen van de beschreven marketingprincipes zijn niet beperkt tot (commerciële) markten van levensmiddelen, duurzame goederen zoals auto's, en diensten zoals banken.

Juist omdat marketing in zijn algemeenheid tot doel heeft de relaties tussen een aanbieder en doelgroepen te verbeteren, geldt het proces ook voor bijvoorbeeld de zorg, goede doelen, regio's en andere minder op winst gerichte markten.

Dit boek bestaat uit vier delen. Het inleidende deel 1 beschrijft de uitgangspunten van marketing en het marketingplanningsproces. 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 een doel: het creëren van waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek 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 45**

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

Ad 1 Er komen steeds meer en sneller nieuwe producten en diensten

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. En innovaties lijken zich steeds sneller op te volgen. Een groter aanbod lijkt voor de consument goed nieuws: er valt meer te kiezen. Maar soms worden consumenten er ook 'moe van': zoveel keus maakt ook onzeker en je moet veel moeite doen om alles uit te zoeken. Het verschijnsel dat 'meer keus' leidt tot meer twijfel was voor Schwartz (2004) aanleiding 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 reclame-uitgaven. En dat leidt tot een toenemende concurrentie om de aandacht van de klant. Wat er weer toe leidt dat ondernemingen nog meer hun best gaan doen om aandacht te krijgen. Op deze wijze ontstaat de communicatiespiraal (figuur 1.1).

**Communicatie-
spiraal**

Ad 3 De consument krijgt door onlinegedrag meer macht

Met de komst van internet is de beschikbaarheid van informatie enorm vergroot. Door de komst van sociale media gaat het verspreiden van die informatie sneller dan ooit: een (re)actie van een consument kan razendsnel via bijvoorbeeld Twitter worden verspreid. Over sociale media wordt veel geschreven. Maar wat maakt sociale media tot iets bijzonders? Sociale media hebben twee kernfuncties (figuur 1.2). Ten eerste zorgen ze ervoor dat meningen van mensen razendsnel onder grote groepen andere mensen kunnen worden verspreid. Het is dus als het ware een extreme vorm van wat al decennialang bekendstaat als 'word of mouth' (mond-tot-mondreclame). Moest word of mouth 'vroeger' inderdaad van mond tot oor gaan (enkelvoud), tegenwoordig kan één belangwekkende tweet van iemand al snel bij duizenden

Sociale media

Word of mouth

FIGUUR 1.1 Communicatiespiraal



anderen terechtkomen. 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 een extreem snelle vorm van word of mouth. Zie voorbeeld 1.1.

VOORBEELD 1.1

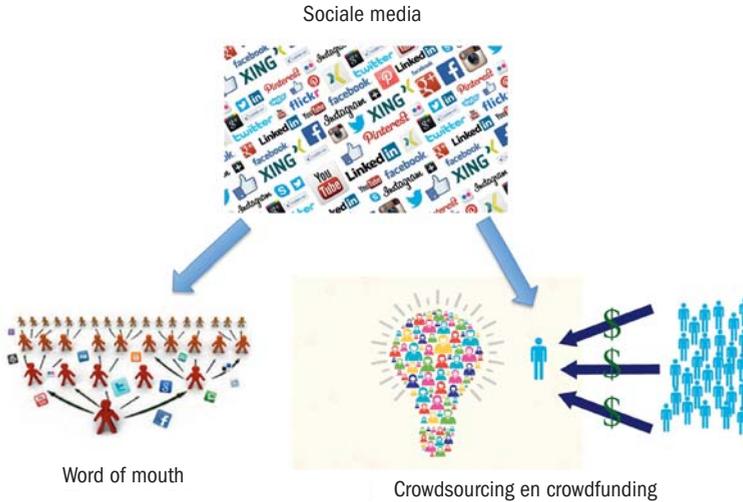
Project X Haren



In 2012 leidde een Facebookberichtje over een verjaardag tot de komst van duizenden jongeren naar het verder zo rustige dorp Haren ('Project X Haren'). Overigens bleek uit onderzoek dat dit onverwachte evenement wel goed is geweest voor de bekendheid van en zelfs de associaties met Haren.

Het gevolg van deze snelle vorm van word of mouth is dat de macht van consumenten groter wordt. Bedrijven moeten dus meer oppassen voor reputatieproblemen en zullen nog meer dan voorheen zorgvuldig met wensen van klanten moeten omgaan.

FIGUUR 1.2 De kernfuncties van sociale media



Een tweede functie van sociale media is dat zij gemakkelijk grote groepen consumenten (de 'crowd') kunnen mobiliseren. Dit heeft de weg geopend naar twee vormen van participatie van consumenten: *crowdsourcing* en *crowdfunding*. Crowdsourcing is dat een ondernemer mensen via internet laat meedenken om tot nieuwe ideeën te komen. Crowdfunding wordt vaak geïnitieerd door starters. Ze hebben dan geld nodig en vragen 'de crowd' om een bijdrage te geven, in wezen een vorm van microfinanciering. Via deze toepassing zijn sociale media niet een bedreiging voor ondernemers maar zeker ook een mooie kans om groepen consumenten aan zich te verbinden.

Niet alleen voor communicatie maar ook met aankopen maken consumenten steeds meer gebruik van internet. Het is immers lekker gemakkelijk om vanuit je stoel aankopen te doen in plaats van 'naar de winkel te moeten'. In steeds meer categorieën neemt internet als kanaal toe, hoewel het aandeel in het totaal in sommige categorieën nog laag is. Zo ligt het aandeel online binnen supermarkten in 2016 op circa 2 procent, maar dit aandeel is wel snel aan het groeien (zie ook ad 6).

Ad 4 Er is steeds meer informatie over aanbieders beschikbaar, zoals via 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

Crowdsourcing Crowdfunding

Ervarings- gegevens

over de hele wereld kunnen worden gereserveerd en waarbij van elk hotel de rapportcijfers van consumenten beschikbaar zijn op een aantal belangrijke aspecten (mits voldoende personen de scores hebben doorgegeven). De scores kunnen zelfs apart worden bekeken voor doelgroepen zoals ‘gezinnen met kleine kinderen’ of ‘vrienden’. Ook kan worden doorgeklikt 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.

Ad 5 Er komen nieuwe vormen van concurrentie via internet

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

Concurrentie

Ad 6 De retail verkeert in een transitie

Het sterker onlinegedrag van consumenten leidt ertoe dat de positie van retailers (‘winkels’) onder druk staat. In steeds meer binnensteden komt leegstand voor. In korte tijd zijn bekende winkelformules als V&D, Perry Sport, Dixons en nog veel meer, verdwenen. Overigens heeft het verdwijnen van sommige van deze formules ook te maken met de formule zelf. Zo werd V&D vaak genoemd als ‘stuck in the middle’ qua positionering: voor niemand echt interessant (voorbeeld 1.2). En er zijn ook weer nieuwe formules die komen of bestaande formules die groeien, zoals de kledingketen Primark, die (in 2016) niet eens online beschikbaar is als verkoopkanaal. Er wordt wel gezegd dat retailers moeten zorgen voor ‘beleving’. Sowieso valt te verwachten dat het aandeel offlineaankopen zal gaan dalen en dus dat er meer winkels zullen verdwijnen. Toch moet dus het verdwijnen van winkels niet alleen worden toegeschreven aan de groei van onlinekoopgedrag.

Retail

Ad 7 De overheid streeft naar 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.

Marktwerking

VOORBEELD 1.2

Het doek valt voor V&D na 128 jaar

V&D is al 128 jaar een begrip in de winkelhart van veel steden. Helaas valt in 2016 het doek voor deze bekende winkelketen. V&D lijkt niet alleen verdwenen door de groei van onlineverkoop maar vooral ook door een niet heldere positio-

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



Ad 8 Er is een toenemende 'lage betrokkenheid' van consumenten

Lage betrokkenheid Consumentengedragstheorie

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. Consumenten 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 9 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 (2007) 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 marketinginvloeden. Dit alles maakt het extra belangrijk voor merken om zich op allerlei manieren aan consumenten te presenteren.

Ad 10 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.

**Onbewuste
beslissingen**

**Kern van
marketing**

1

1.2 Wat is marketing?

Veel mensen denken bij marketing vooral aan 'reclame' en 'verkoop'. Dat is niet de kern van marketing zoals wij dat voor ogen hebben. In deze paragraaf laten we eerst zien dat het begrip marketing op drie (samenhangende) wijzen kan worden opgevat (subparagraaf 1.2.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling in het begrip marketing tot het begin van deze eeuw (subparagraaf 1.2.2). Daarna gaan we in twee stappen in op een aantal ontwikkelingen in marketing na het jaar 2000. We bespreken eerst in subparagraaf 1.2.3 de toenemende aandacht voor de merkidentiteit en de gevolgen voor het begrip marketing. Daarna gaan we in subparagraaf 1.2.4 in op enkele andere recente aandachtspunten in marketing. Subparagraaf 1.2.5 gaat in op de activiteiten die bij marketing passen. Op dat laatste ligt de focus van dit boek. In subparagraaf 1.2.6 kijken we naar het belang van marketing volgens managers. We eindigen in paragraaf 1.2.7 met enkele vormen van marketing.

1.2.1 Het begrip marketing

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

- 1 Als een organisatiecultuur (het marketingconcept of de visie): een set van overtuigingen die de organisatie zodanig stuurt dat er een commitment bestaat om te voorzien in de behoeften van de klant om daarmee op lange termijn winstgevend te zijn. Kortom: de klant centraal. Later in dit hoofdstuk betogen we dat ook de merkidentiteit kern van het marketingconcept moet zijn.
- 2 Als een strategie: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (STP: *segmenting, targeting and positioning*).

**Organisatie-
cultuur**

Merkidentiteit

**Strategie
STP**

Het meest gebruikte model voor strategieontwikkeling is de SWOT-analyse: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.

Tactiek en activiteiten

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

Marketing

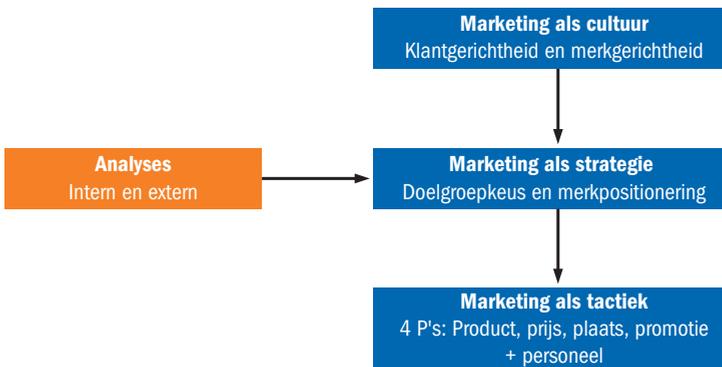
Wanneer we marketing bekijken als ‘activiteit’ dan luidt een samenvattende definitie:

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

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

Figuur 1.3 geeft een schematische weergave van de definitie van het begrip marketing en laat zien dat de 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.

FIGUUR 1.3 Marketinghiërarchie



Marketinghiërarchie

De marketinghiërarchie 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-orientatie 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’.

Benefits

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.

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 tot 2000

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 ontplooiën (dus ook producten ontwikkelen waaraan *potentiële* behoefte bestaat).

- De onderneming kan de concurrentievoordelen baseren op *goede relaties met diverse belangengroepen* binnen en buiten de organisatie, zoals distributeurten, 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

Marktgerichtheid

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

Relatiemarketing Direct marketing

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam een ander onderdeel uit het strategische marketingconcept meer centraal te staan, te weten het ontwikkelen van langetermijnrelaties met vooral afnemers. In dit verband werd wel gesteld dat het nu niet meer gaat om (eenmalige) transactiegeoriënteerde marketing, maar om relatiemarketing (Gummesson 1987, 1999; Webster, 1992) of direct marketing (DM): het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en de afnemer (Hoekstra, 2003). De aandacht hiervoor viel toevallig samen met een andere ontwikkeling, namelijk de uitvinding en groei van 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. Direct marketing wordt daarom soms ook wel databasemarketing genoemd.

Database-marketing

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 (Reichheld, 1993, 1996). Dit zou een factor vijf in kosten verschillen. Of deze factor klopt, laten we in het midden. Wel is het logisch te veronderstellen dat iemand die al klant is per definitie positiever over de onderneming denkt dan iemand die geen klant is. Dat maakt het inderdaad waarschijnlijk dat klantbehoud efficiënter is dan nieuwe klantenbinding. Een focus op klantbehoud is dus te verdedigen en sluit ook aan bij de marketinggedachte van klantgerichtheid. Uiteraard kan een onderneming niet helemaal zonder het aantrekken van nieuwe klanten, simpelweg omdat er altijd klanten verdwijnen. 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. Tabel 1.1 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 samen.

Klant-
tevredenheid

Klantbehoud

1

TABEL 1.1 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000

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

1.2.3 Ontwikkelingen in marketing na 2000

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. Zie ook het voorbeeld van Sanex (voorbeeld 1.3).

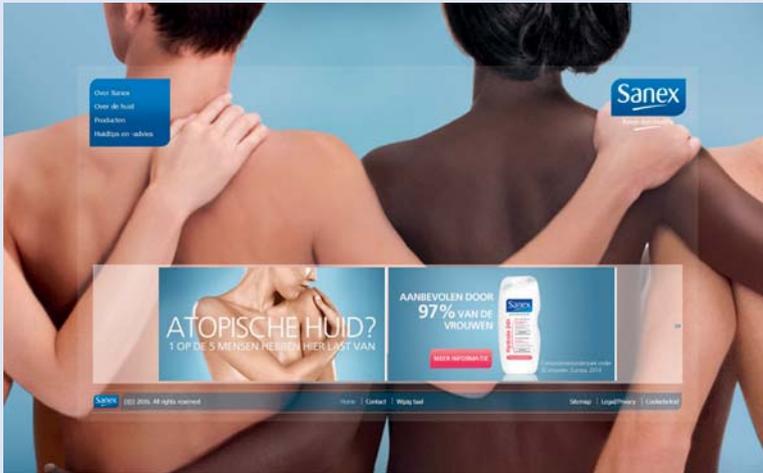
Een bekende theorie vanuit strategisch management, de zogeheten *resource based view* (Wernerfelt, 1984), zegt ook dat een strategie vooral gebaseerd moet zijn op waar een onderneming goed in is, dus op de *core competences* (Prahalad & Hamel, 1990; Srivastava et al., 1998).

Resource
based view
Core
competences

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

VOORBEELD 1.3

De mislukking van Sanex tandpasta



Sanex staat voor een gezonde huid. Zij maakt allerlei producten die daaraan bijdragen. Het woord sanex betekent ook 'geзд' waarbij Sanex stelt dat 'ons lichaam gezond houden begint bij het goed zorgen voor onze belangrijkste barrière'. Sanex heeft een breed assortiment producten en is continu bezig te kijken hoe zij haar portfolio van producten zo up-to-date mogelijk kan houden. 'Dankzij onze hypermoderne testfaciliteiten, heeft het Sanex ontwikkelingslaboratorium continu tot 100 projecten gelijktijdig lopen, alle met als doel om veilige, effectieve nieuwe

producten met de modernste ingrediënten te maken.' In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam het idee boven om een Sanex tandpasta op de markt te brengen. De gedachte was dat tandvlees in feite ook huid is en dus ook gezond moet worden gehouden. Na de introductie van dit product raakten consumenten echter in verwarring. Men bleek de associatie om een Sanex product in de mond te stoppen vreemd te vinden. Uiteindelijk is het product weer van de markt gehaald.

Bron: Alsem & Klein Koerkamp, 2010

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 alleen een praktisch probleem (zie voorbeeld 1.3) maar ook 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 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. Ten slotte zien we dat de identiteit van een merk en de wensen van klanten elkaar beïnvloeden.

Merk en identiteit

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een groeiende interesse van marketeers in het begrip merkidentiteit. Een hiermee verwant

begrip is het DNA van een merk. Aaker (1991) 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 (2012) 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.

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.

Verband met de resource based view

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

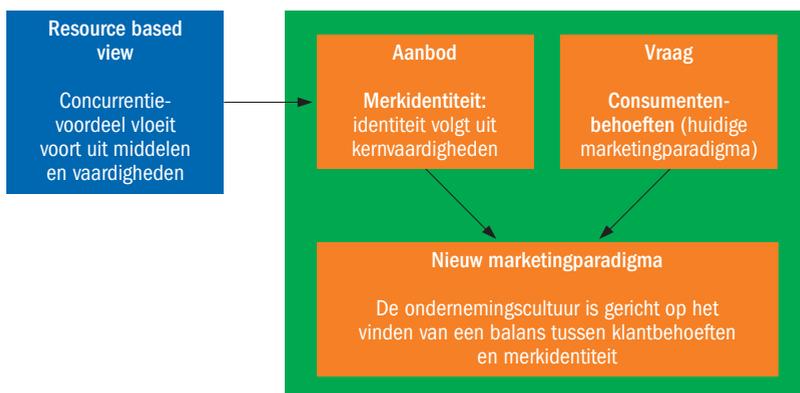
DNA

Waardepropositie

Imago
Identiteit

Identiteitsmarketing

FIGUUR 1.4 Nieuw marketingparadigma



De conclusie is 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?'

Een mooi voorbeeld van de relatie tussen merkidentiteit en klanten is voorbeeld 1.4.

VOORBEELD 1.4

De slogan van Philips

De slogan van Philips luidt: '*Innovation and you*'. Philips staat voor 'innovation' en deze merkwaarde is de kern waarmee klanten moeten worden aangetrokken en behouden. Het elektronicaconcern wil met deze slogan benadrukken dat het door middel van deze identiteit het

belang van zijn klanten wil dienen. Overigens heeft het merk Philips zelf in de afgelopen decennia een enorme omslag gemaakt van consumentenelektronica en verlichting naar – vooral – technologie voor de zorg. Dit toont aan dat het 'DNA' van een merk niet keihard vastligt.



De identiteit van een merk versus de wensen van klanten

De identiteit van een merk en de wensen van klanten zijn hiervoor als aparte constructen beschreven, maar het is van belang om vast te stellen dat zij elkaar beïnvloeden (figuur 1.5). Er is dus sprake van dynamiek. Dat gaat twee kanten op. Ten eerste leren consumenten van nieuwe producten van bedrijven. Ogenscheinlijk hebben consumenten soms zelfs helemaal geen behoefte aan bepaalde producten, maar zodra ze er zijn, wil toch iedereen ze hebben! Het meest duidelijk is dat te zien in de elektronica. Uit

marktonderzoek in de jaren negentig van de vorige eeuw bleek dat er geen behoefte was aan het altijd en overal bereikbaar zijn. Maar tegenwoordig kan niemand meer zonder mobiele telefoon. In eerdere onderzoeken bleek ook dat het hebben van een eigen computer voor consumenten zelf geen belangrijk issue was. Maar nu heeft vrijwel iedereen een pc, laptop, iPad of wat dan ook. Het is misschien wel de kracht van Steve Jobs geweest dat hij 'aanvoelde' welke potentiële behoeften mensen toch hadden, zonder dat zij zich daarvan bewust waren. Kortom: er is een invloed van 'merkidentiteit' (vertaald als producten) op wensen van consumenten.

FIGUUR 1.5 Identiteit en behoeften



Tegelijk is er een omgekeerde invloed. Er kunnen nieuwe behoeften ontstaan waarop bedrijven kunnen gaan inspelen. Zo wordt wel gesteld dat mensen steeds meer behoefte hebben aan gemak. Organisaties kunnen dus proberen het leven van mensen makkelijker te maken. Soms is de scheidslijn tussen wie beïnvloedt nu wie lastig te leggen. Voorbeeld 1.5 laat dat zien: er is een groei in elektronica waarmee ouders hun baby's letterlijk van seconde tot seconde kunnen volgen. Ze kunnen bijvoorbeeld via een app op de hoogte worden gehouden van de temperatuur en de hartslag van de baby die gemeten wordt met een chip in het sokje van de baby. Er is ontegenzeggelijk een trend dat ouders steeds intensiever hun baby's/kinderen willen checken, maar die trend wordt wellicht ook versterkt door de elektronische mogelijkheden die daarvoor worden aangeboden.

VOORBEELD 1.5

Van quantified self naar quantified baby

Wie net is toetreden tot het ouderschap, weet dat de eerste emotie naar de geboorte niet een overstelpende ervaring van onvoorwaardelijke liefde is, maar eerder stress. 'Drinkt ie wel goed?', 'Groeit ie wel snel genoeg?', 'Waarom huilt ie toch?', 'Gaat ie ooit lopen?' Er was al de 'quantified self': allerlei dingen over je eigen lichaam meten. Met slimme technologie registreren hoeveel

we eten, slapen, hardlopen. En wat de hartslag is, de mentale toestand, het medicijngebruik. En nu is er ook de 'quantified child'. Waar je vroeger gewoon babyfoons had om je baby op afstand in de gaten te houden, had je daarna babyfoons met camera's en thermometers. Maar nu kan er nog veel meer: slimme rompertjes, luiers die urineweginfecties meten, een sokje dat doorlopend de hart-

slag meet. Op het iets oudere kind kun je bewegingsmeters plakken met motiverende games voor het kind en activity

graphs voor de ouders. Fabrikanten duiken graag in het gat van de angstige, overbezorgde ouders.

360 million diapers are changed every day

None of this health information has been used
Until Smart Diapers

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

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

Bron: Nrc.next, 31 juli 2014

Marketing

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, opringerige 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.

1.2.4 Andere ontwikkelingen in marketing

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

- studies van Sharp
- big data
- duurzaamheid
- onlinemarketing

Studies Sharp en het belang van merkbekendheid

In een zeer lezenswaardig boek (*Why brands grow?*) vat Sharp et al. (2010) diverse studies samen die aan de London Business School zijn gedaan naar merkkeuzes, op basis van veel databestanden met werkelijke aankoopgegevens. De belangrijkste conclusie uit al deze studies is het grote belang van merkbekendheid. Sharp laat zien dat consumenten een grote voorkeur

hebben voor bekende merken. Tevens blijkt dat informatie over bijvoorbeeld kwaliteit veel minder een rol speelt. Zo laat Sharp zien dat merken die in de perceptie van consumenten op elkaar lijken, veel minder direct met elkaar concurreren dan je op grond van die percepties zou verwachten. De omvang van een merk speelt een overheersende rol in de voorkeurspositie die een merk heeft in de hoofden van consumenten. Eigenlijk lijkt Sharp het belang van positionering enigszins ter discussie te stellen. In termen van Keller toont Sharp in feite aan dat vooral de merkbekendheidsdimensie van belang is voor consumenten en niet de associatiedimensie!

Een verklaring voor de bevindingen van Sharp et al. zit in de lage betrokkenheid die consumenten over het algemeen hebben bij de aankoop van producten. We noemden dat in paragraaf 1.1 al: het kopen van merken heeft vaak geen grote interesse bij mensen. En dan is het best logisch dat ze zich in hun keuzes van een merk vooral laten leiden door merkbekendheid. Met vermoedelijk als gedachte: dat merk ken ik in elk geval en als het zo bekend is, is het vast ook wel goed. Een goed voorbeeld van zo'n merk is Heineken. Heineken zal wereldwijd als biermerk vermoedelijk een enorme bekendheid hebben, in veel landen wel bijna 100 procent. De vraag is echter hoe het bij dit merk gesteld is met de 'unieke associaties'. Het punt is namelijk dat Heineken in de afgelopen decennia nogal uiteenlopende reclamecampagnes heeft gehad. En sommige campagnes waren ook nogal generiek, met bijvoorbeeld een slogan als 'Biertje? Heineken!'. De vraag is dus hoe consistent en uniek Heineken is in haar merkcommunicatie. Toch is Heineken wereldwijd marktleider in bier. Een reden hiervoor kan zijn dat het 'gewoon het lekkerste bier is'. Zeker in de categorie bier is echter aangetoond dat emotie veel bepalender is voor merkkeuzes dan de werkelijke producteigenschappen. Een simpele blinde test ('do this at home!') zal dit kunnen aantonen: met merknaam rollen er totaal andere voorkeuren uit dan zonder merknaam. De verklaring is vermoedelijk dat Heineken zowel een heel hoge bekendheid heeft als toch ook een 'goed gevoel' oproept wat het resultaat is van alle zichtbare gedragingen van het merk. Dat goede gevoel sluit kennelijk aan bij de onbewuste keuzes die consumenten maken bij het kiezen van merken.

Big data

Met de aanduiding *big data* wordt bedoeld 'veel gegevens'. Dit begrip wordt vooral gebruikt sinds de komst en de groei van sociale media. Er wordt zo onnoemelijk veel gebruikgemaakt van deze media, dat daarmee een enorme hoeveelheid gegevens 'op straat' komen te liggen. Voor merken is dat interessant om te analyseren, want het gaat in feite om gratis marktonderzoekgegevens. De beschikbaarheid van big data leidt op zich niet tot een andere invulling van marketing als zodanig. Maar het benadrukt wel de mogelijkheid en de noodzaak om op basis van goed onderzoek 'insights' uit de markt te halen. Voor meer tips over het gebruik van big data voor marketing verwijzen we naar het boek *Creating Value with Big Data Analysis* van Verhoef, Kooge en Walk (2016).

Big data

Duurzaamheid

Ontegenzeggelijk komt duurzaamheid steeds meer in de maatschappelijke belangstelling. Niet verwonderlijk nu de klimaatproblematiek toch ook echt urgent gaat worden met vaak confronterende voorspellingen over gevolgen als er niet snel veel verbetert. Duurzaamheid heeft ook met verantwoord

Duurzaamheid

gedrag te maken en bevordering van gezondheid. Ondernemingen lijken dit steeds meer in te zien. Een goed voorbeeld is Unilever die alom geprezen wordt om haar duurzame programma's (zie ook hoofdstuk 3). Voor marketing betekent dit een noodzaak voor aandacht voor verantwoorde producten. Zo maakte Albert Heijn in augustus 2016 bekend minder suiker in haar eigen merken te gaan stoppen. Eigenlijk is dit een mooi voorbeeld van het belang van een merkidentiteit: Albert Heijn neemt zelf het initiatief, hoewel zij natuurlijk ook weet en hoopt dat dit bij klanten in goede aarde zal vallen.

Onlinemarketing

In het begin van dit hoofdstuk schetsten we de sterke toename van online-activiteiten van consumenten. Het is logisch dat ondernemingen daar dus veel sterker op gaan inspelen. *Onlinecommunicatie en verkoop* wordt ontegenzeggelijk steeds belangrijker. Wat niet zo is, is dat hierdoor andere vormen van communicatie en verkoop *verdwijnen*. In de jaren 1990 werd met de opkomst van direct marketing door sommige auteurs gesproken over 'Het einde van de massamarketing' (Molenaar, 1993). Uiteraard is dat geen reëel uitgangspunt. Media komen er bij en leiden hoogstens tot verschuiving in aandacht en aankoopgedrag.

Conclusie

De ontwikkelingen in deze subparagraaf beschreven zijn praktisch gezien van groot belang voor marketeers. Merken zullen dus meer dan voorheen aandacht moeten hebben voor: dominante zichtbaarheid, gebruik van big data, duurzaamheid en inzet van onlinecommunicatie en kanalen. Toch hebben deze ontwikkeling geen invloed op wat inhoudelijk en volgens de theorie de kern van marketing is. Wel besteden we in dit boek meer aandacht aan enkele van de genoemde ontwikkelingen.

1.2.5 Strategische marketing als verzameling van activiteiten

Vanuit het hiervoor geschetste marketingconcept worden binnen een onderneming diverse activiteiten verricht. Marketingactiviteiten worden door Kotler (Kotler & 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 lange-termijngevolgen 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.

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

Strategische marketing

1

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 bedrijfstruktuur 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:

Kernbeslissingen

- 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 1.6 is deze tweedeling uitgewerkt in meer vragen.

VOORBEELD 1.6

Strategische marketing van een meubelfabrikant

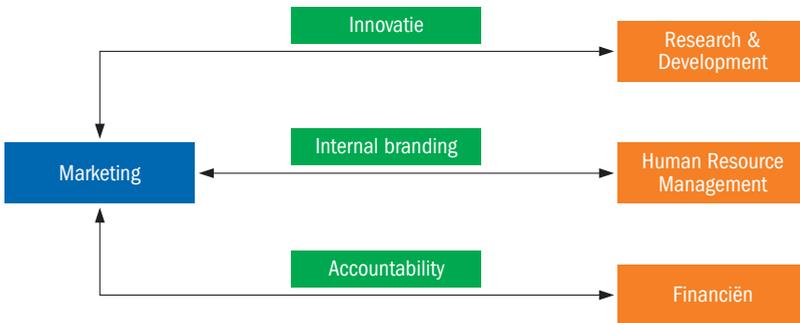
De strategische marketing van een meubelfabrikant moet zich bezighouden met de volgende vragen:

- 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?

Strategisch management

Uit de genomen beslissingen blijkt dat de strategische marketingplanning een zeer belangrijk onderdeel van het strategisch management vormt. Met name de keuze voor de *afzetmarkten* waarop men actief wil zijn, is voor een onderneming een zeer belangrijke beslissing, die dan ook de kern van de ondernemingsstrategie vormt. De voorstellen voor en informatie over deze beslissingen worden aangedragen door het functionele gebied marketing. Tevens blijkt dat de genoemde onderdelen van de strategische marketing implicaties hebben voor andere functionele gebieden. Het werkkterrein 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 1.6 geeft weer welke relaties tussen marketing en andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

FIGUUR 1.6 Marketing en andere functies



Innovatie

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

Hrm

Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *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 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

Internal branding

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 13.8).

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? Deze logische vraag wordt aangeduid als het vraagstuk van de *accountability* van marketing (Verhoef & 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.

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.

1.2.6 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 hierover enkele jaren geleden diverse studies 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 & 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. Tabel 1.2 laat enkele kernbevindingen zien.

**Arbeidsmarkt-
communicatie**

Accountability

Managers

TABEL 1.2 Relatieve invloed van functionele gebieden in Nederlandse ondernemingen op enkele beslissingen*

	Marke- ting	Verkoop	R&D/ Productie	Financiën
Advertenties	69	23	4	3
Meten 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
Investeringen 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. 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).

1.2.7 Vormen van marketing

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

- **Businessmarketing.** Onder businessmarketing wordt verstaan de marketing van organisatie naar organisatie. Dus niet direct naar de finale consument maar naar een andere onderneming. Deze vorm van marketing is op zich totaal niet nieuw, maar krijgt in boeken minder aandacht dan *consumer marketing*. Verder kan worden opgemerkt dat bij businessmarketing in de praktijk veel aandacht uitgaat naar *sales* (persoonlijke verkoop) omdat het leggen van relaties (customer relations management, crm) en het door middel van persoonlijke contacten binnenhalen van klanten in de praktijk een belangrijk onderdeel is van businessmarketing. Het is echter van belang zich te realiseren dat businessmarketing ook is het bouwen aan sterke merken, omdat uiteindelijk ook inkopers ('klanten') mensen zijn die gevoelig zijn voor brandingactiviteiten.
- **Zorgmarketing.** Het beleid van de overheid is om in de zorg door het introduceren van (gereguleerde) marktwerking een kwaliteitsverhoging en kostenverlaging te realiseren. Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker (Alsem & Klein Koerkamp, 2016).
- **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.

Business-
marketing

Customer
relations
management

Zorgmarketing

Regio-
marketing

Cultuur-
marketing

Voorbeeld 1.7 is een voorbeeld van nieuwe zorgconcurrentie.

VOORBEELD 1.7

Bergman Clinics

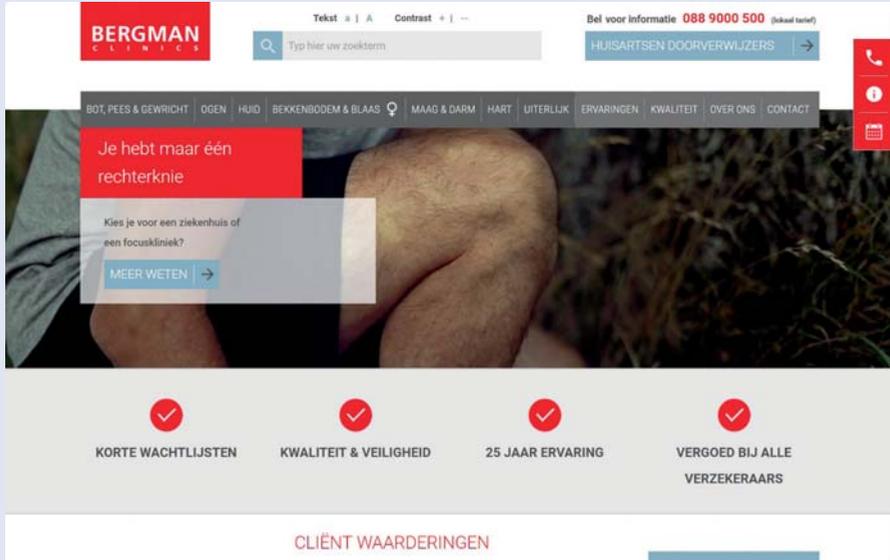
Diverse trends maken zorgmarketing belangrijk. Cliënten krijgen steeds meer informatie over de kwaliteit van zorginstellingen, er komt steeds meer concurrentie, de overheid stimuleert marktwerking, cliënten worden steeds kritischer en de

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.

1

Clënten 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.



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.

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. Om tot de keuze van de marketingstrategie te komen is kennis nodig. De relevante insights worden uit een interne en externe analyse verkregen waarbij onderzoek onder afnemers (marktonderzoek, big-data-analyses enzovoort) de kern vormt. Vanuit de marketingstrategie wordt aan de vier marketinginstrumenten (product, prijs, plaats en communicatie) plus personeel 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.

Het verschil tussen marketing en communicatie is dus dat communicatie één van de marktinstrumenten is, naast product, prijs en plaats (en personeel). Marketing omvat bovendien ook het doen van onderzoek en strategie. In onze visie is marketing dus eigenlijk 'marktgericht ondernemen'.

Slotcase

1

WILDLANDS gaat voor beleving

Bezoekers van WILDLANDS Adventure Zoo Emmen kunnen vanaf vandaag in bootjes tussen de olifanten door de jungle varen. In een ander deel staan periscopen om de pinguïns onder water te bespieden. Een 4D-simulator geeft de bezoekers het idee dat ze over het poolgebied vliegen. WILDLANDS oogt haast meer als een pretpark dan als een traditionele dierentuin. Om dit mogelijk te maken is de dierentuin wel verhuisd: van een beperkt oppervlak in de binnenstad van Emmen naar een groter terrein aan de rand van Emmen.

‘Twintig jaar geleden was een dierentuin nog een soort postzegelverzameling van dieren, met een speeltuin en een kraam waar je frietjes kon kopen’, zegt recreatieadviseur Reinoud van Assendelft. ‘Nu overleef je het daar niet meer op.’ De traditionele dierentuin trekt steeds minder bezoekers. Veel te weinig te beleven. Daarom gaan dierentuinen, zoals die in Emmen, steeds meer lijken op pretparken.

Wildlands is niet de enige dierentuin waar de oude kooien zijn vervangen door nieuwe presentatietechnieken. Tegenwoordig doen alle dierentuinen aan ‘story telling en decorbouw’, zegt commercieel directeur Astrid Wassenaar van Dierentuin Amersfoort. ‘Wij doen dat met de Stad der Oudheid, een vervallen Egyptische stad met daarin krokodillen en vleermuizen en met klimroutes langs de dieren.’

Alleen dieren zijn niet goed genoeg

De eerste stap naar meer ‘beleving’ in de Nederlandse dierentuin werd al in de jaren tachtig van de vorige eeuw door Burgers Zoo gezet. In de Burgers Bush konden bezoekers

de jungledieren in natuurlijk ogende verblijven zien. Al snel volgde Diergaarde Blijdorp met de vleermuisgrot en een bos voor de wolven. De twee grootste dierentuinen begonnen daarmee de trend: het verhaal rond de dieren kwam centraal te staan.

‘Kinderen willen na anderhalf uur weer iets nieuws. Alleen dieren zijn niet genoeg’, zegt directeur Robin de Lange van Ouwehands Dierentuin. Sinds zakenman Marcel Boekhoorn het park in 2000 kocht, is er flink geïnvesteerd en ook ingezet op ‘het verhaal’ en ‘de beleving’. De reuzenpanda’s, die later dit jaar komen, krijgen als verblijf dan ook geen ouderwets hok, maar een heuse Chinese tempel met een Chinees restaurant voor de bezoekers.

De stap om ook attracties toe te laten in de dierentuin, is geïnspireerd door het Disney-pretpark Animal Kingdom in Florida. Daar hebben ze naast dieren een wildwaterbaan en een achtbaan. ‘Wildlands is een adventure zoo’, benadrukt directeur Frankwin van Beers. Een blik op de plattegrond laat zien dat het park net zo veel attracties telt als ‘habitats’, zoals de dierenverblijven anno 2016 heten. ‘Er is nog uitbreidingsruimte. Daar moet alles kunnen, ook een achtbaan.’

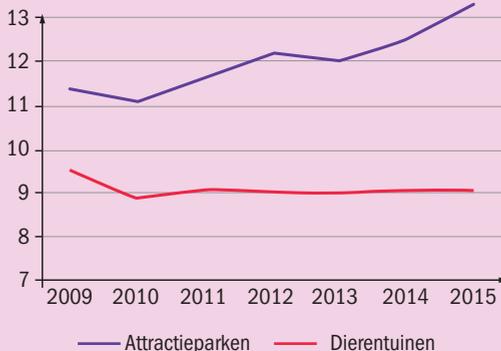
Verzadigde amusementssector

Ook Dierentuin Amersfoort gelooft dat de fusie tussen het attractiepark en de dierentuin de toekomst is. Vorig jaar legde het park een rivier aan waarop bezoekers vanuit fietsbootjes giraffen en zebra’s kunnen zien. ‘Voor enorme attracties zoals in Emmen hebben wij geen geld. Die fietsbootjes zijn onze variant’, zegt directeur Wassenaar.

De laatste tien jaar daalde het bezoekersaantal van de dierentuinen die zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Dierentuinen (NVD) van ruim 10 miljoen in

2006 naar ruim 9,4 miljoen in 2015. In dezelfde periode bleef het aantal bezoekers aan attractieparken stijgen, blijkt uit cijfers van het onderzoeksbureau Respons.

Bezoekersaantallen Nederlandse dierentuinen en attractieparken in miljoenen bezoekers



Bron: de Volkskrant, 25 maart 2016

Evenementen

Niet iedereen meent dat innovatie de bouw van achtbanen en spookhuizen moet inhouden. 'Wij proberen weg te blijven uit de attractiehoek', zegt een woordvoerder van Burgers Zoo. Het park organiseert wel evenementen. 'Maar alleen als ze bij de leefomgeving van de dieren passen, zoals een Pasar Malam in ons junglegedeelte.'

De komst van de panda's naar Ouwehands lijkt eveneens te bewijzen dat een park ook zonder attracties te bouwen succesvol kan zijn. Die beren kunnen honderdduizenden bezoekers extra trekken, denkt dierentuinexpert Hans van Leeuwen. 'Bij de Waalse dierentuin Pairi Daiza leverde de komst van twee panda's in het eerste jaar zelfs 800 duizend bezoekers extra op.' Maar panda's zijn dan ook een diersoort die als publiekstrekker zijn weerga niet kent. Bovendien kostte het eigenaar Boekhoorn vijftien jaar om de beesten naar zijn tuin te krijgen. De meeste dierentuinen moeten hun 'wervende investering' dus buiten het dierenrijk doen. Met als gevolg dat het aantal dieren in een dierentuin lijkt af te nemen. Wildlands besloot maar een derde van de 300 soorten

mee te nemen en Artis deed afgelopen jaar 700 van de 1.600 dieren weg.

Ultieme beleving

'Het ziet er mooi uit, maar je moet goed zoeken naar de dieren', mopperden verschillende WILDLANDS-bezoekers tijdens de proefopening van het park afgelopen zaterdag. 'We zaten toen nog in de testfase. De leeuwen, nijlpaarden, zebra's en giraffes moesten nog naar buiten', verklaart directeur Van Beers de dierschaarste.

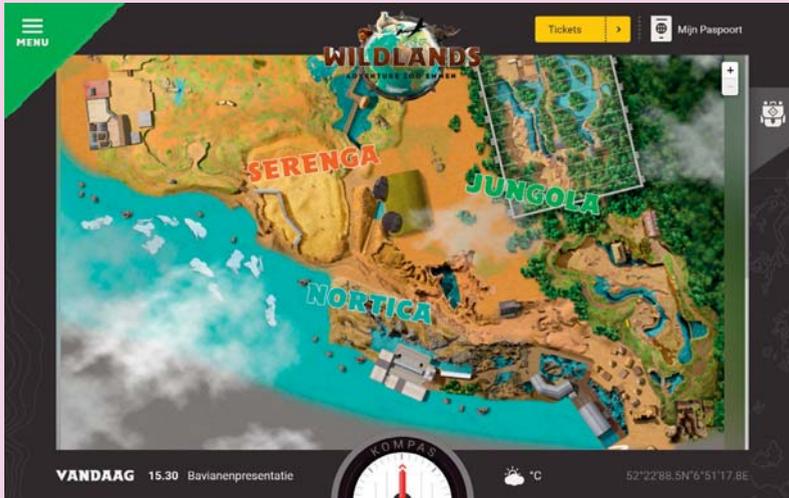
Over vijftig jaar zijn de dieren uit de parken verdwenen, denkt Van Leeuwen. 'Dieren willen we dan in een nog natuurlijker omgeving zien, het natuurreservaat. Dat is de ultieme beleving.'

Hoge entreprijs

Wie naar de 'adventure zoo' in Emmen wil, betaalt daarvoor 30 euro entree. Daarmee is WILDLANDS duurder dan alle andere dierentuinen van Nederland. Bij de meeste ligt de prijs rond de 20 euro (voor volwassenen). WILDLANDS is wel goedkoper dan enkele attractieparken, waaronder de Efteling. Het sprookjespark vraagt 36,50 euro

voor een dagje plezier. WILDLANDS hoopt volgend jaar 1,3 miljoen bezoekers te trekken, zodat de schulden kunnen worden afbe-

taald. De gemeente Emmen stak 150 miljoen in het project.



Bron: *de Volkskrant*, 25 maart 2016

Vragen

- 1 Een bezoek aan een dierentuin kan de bezoeker verschillende benefits opleveren.
 - a Welke benefits levert WILDLANDS Adventure Zoo Emmen?
 - b In hoeverre verschilt dit van een 'traditionele' dierentuin?
- 2 Het boek spreekt over een hiërarchie van marketing. Omschrijf hoe deze marketinghiërarchie voor WILDLANDS ingevuld kan worden.
- 3 Laat zien of het strategisch marketingconcept door WILDLANDS gehanteerd kan worden.
- 4 Waarop zou de strategie van een dierentuin gebaseerd moeten zijn, volgens de resource based view?
- 5 Identiteitsmarketing gaat uit van het vinden van een balans tussen klantbehoeften enerzijds en de identiteit van de onderneming anderzijds. Laat zien hoe deze 'spanning' tussen vraag en aanbod van belang is voor de Nederlandse dierentuin.
- 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 de dierentuin van de toekomst. Gebruik hiervoor de informatie uit deze casus.