

# Grondslagen van de marketing



Noordhoff Uitgevers

**Bronis Verhage**  
Marjolein Visser

9<sup>e</sup> druk



Grondslagen van de marketing

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

# **GRONDSLAGEN VAN DE MARKETING**

Prof. dr. Bronis Verhage

Professor of Marketing Georgia State University  
Robinson College of Business Atlanta, Georgia, USA

**Met medewerking van Marjolein Visser RM**

Negende druk, 2018

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Vormgeving binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer  
Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam  
Omslagillustratie: Copyright PublicisFergo, Panamá

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

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

1 / 19



© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85318-1  
ISBN 978-90-01-85317-4  
NUR 802

# Verkorte inhoud

## **DEEL 1 INZICHT IN DE MARKETING** 27

- 1 WAT IS MARKETING? 29
- 2 MARKETINGPLANNING EN STRATEGIEBEPALING 71
- 3 MARKETINGOMGEVING 125

## **DEEL 2 ANALYSEREN VAN DE MARKT** 165

- 4 KOOPGEDRAG 167
- 5 MARKTONDERZOEK EN MARKETINGINFORMATIE 205
- 6 MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING 237

## **DEEL 3 PRODUCTBESLISSINGEN** 275

- 7 PRODUCTMANAGEMENT EN MERKBELEID 277
- 8 PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTENMARKETING 327

## **DEEL 4 PROMOTIEBESLISSINGEN** 367

- 9 MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIEËN 369
- 10 RECLAME 417
- 11 SALESMANAGEMENT 467

## **DEEL 5 PRIJSBESLISSINGEN** 517

- 12 PRIJSBELEID 519

## **DEEL 6 DISTRIBUTIEBESLISSINGEN** 589

- 13 DISTRIBUTIEBELEID 591
- 14 DETAILHANDEL 641
- 15 INTERNATIONALE MARKETING 693



# Inhoud

Woord vooraf bij de negende druk 18

Over de auteur 25

## **DEEL 1** **INZICHT IN DE MARKETING** 27

- 1 WAT IS MARKETING?** 29
- [Marketing in actie: Innocent smoothies: een marketinghit](#) 30
- 1.1** Betekenis van marketing 33
- 1.1.1 Verschil tussen verkoop en marketing 33
  - 1.1.2 Definitie van marketing 34
  - 1.1.3 Marketingmix 34
  - 1.1.4 Doelgroepkeuze en het ruilproces 36
- 1.2** Commerciële economie of marketing 37
- 1.2.1 Rol van de economische wetenschap 37
  - 1.2.2 Bijdragen van andere wetenschappen 38
- 1.3** Invalshoeken van marketing 39
- 1.3.1 Macromarketing 39
  - 1.3.2 Mesomarketing 39
  - 1.3.3 Micromarketing 41
- [Marketingmisser: Heineken Mini](#) 42
- 1.4** Ontwikkeling van de marketinggedachte 42
- 1.4.1 Productie- en productgerichte bedrijven 43
  - 1.4.2 Verkoopgerichte bedrijven 44
  - 1.4.3 Marketinggerichte bedrijven 44
  - 1.4.4 Relatiemarketing 47
  - 1.4.5 Digitale duurzame marketing 48
- [Marketingtopper: Gat in de markt voor Magnet.me](#) 49
- 1.5** Het marketingconcept 50
- 1.5.1 Tevreden klanten 50
  - 1.5.2 Geïntegreerde aanpak 51
  - 1.5.3 Breed omschreven werkterrein 53
  - 1.5.4 Concurrentieanalyse 54
  - 1.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze 54
  - 1.5.6 Winstbijdrage 54
- [Visie vanuit de praktijk: Coca-Cola zoekt marketingtalent](#) 55
- 1.6** Sleuteltaken van marketing 56
- 1.6.1 Eerste taak van marketing 56
  - 1.6.2 Tweede taak van marketing 58
  - 1.6.3 De drie R's 59





- 1.6.4 Life time value en customer equity 60
- [Marketingmemo: Klantvriendelijke klachtenbehandeling](#) 61
- 1.7** Marketingtoepassingen en vooruitblik 62
  - 1.7.1 Toepassingsgebieden van marketing 62
  - 1.7.2 Non-profitmarketing 63
  - 1.7.3 Belang van inzicht in marketing 64
  - 1.7.4 Vooruitblik op de inhoud 65
- Samenvatting 67
- Discussievragen 69

## **2** **MARKETINGPLANNING EN STRATEGIEBEPALING** 71

- [Marketing in actie: TomTom's overlevingsstrategie](#) 72
- 2.1** Marketingplanning 74
  - 2.1.1 Strategische en tactische planning 75
  - 2.1.2 Bouwstenen voor succes 76
  - 2.1.3 Stappen in marketingplanning: een model 78
  - [Visie vanuit de wetenschap: Michael Porter \(Harvard Business School\)](#) 80
- 2.2** Ondernemingsmissie en visie 80
  - 2.2.1 Missieomschrijving 80
  - 2.2.2 Visie 82
  - [Marketingmemo: De missie en visie van Philips](#) 83
- 2.3** Situatieanalyse 83
  - 2.3.1 Interne analyse 83
  - 2.3.2 Externe analyse 84
  - 2.3.3 SWOT-analyse 84
  - 2.3.4 Confrontatiematrix 85
  - [Visie vanuit de praktijk: Johan Aurik \(A.T. Kearny\)](#) 86
- 2.4** Marketingdoelstellingen 87
  - 2.4.1 Eisen aan doelstellingen 88
  - 2.4.2 Doelstellingenhiërarchie 88
- 2.5** Strategiebepaling 89
  - 2.5.1 Portfolioanalyse 90
  - 2.5.2 Concurrentiestrategieën 94
  - 2.5.3 Groeistrategieën 96
  - [Marketingmisser: Retailers in het middensegment](#) 98
- 2.6** Marketingorganisatie 98
  - 2.6.1 Integratie van de marketingfunctie 99
  - 2.6.2 Organisatiestructuur 100
- 2.7** Het marketingplan 103
  - 2.7.1 Functies van het plan 103
  - 2.7.2 Indeling van een marketingplan 104
  - 2.7.3 Accenten in het marketingplan 110
- 2.8** Uitvoering, controle en bijsturing 111
  - 2.8.1 Implementatie 112
  - 2.8.2 Marketingcontrole en bijsturing 112
  - 2.8.3 Operationele marketingcontrole 113
  - 2.8.4 Strategische marketingcontrole 116
  - 2.8.5 Geïntegreerde marketing 117
- Samenvatting 120
- Discussievragen 122

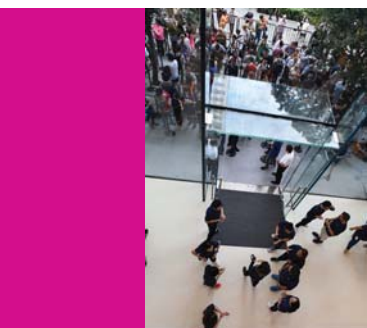




<b>3</b>	<b>MARKETINGOMGEVING</b>	125
	Marketing in actie: De marketingstrategie van de SNS Bank	126
<b>3.1</b>	De marketingomgeving	129
	3.1.1 Interne omgeving	130
	3.1.2 Externe omgeving	131
	Marketingmemo: Het draait om de feiten	132
	3.1.3 Ontwikkelingen en marketinguitdagingen	132
	Marketingtopper: Greenwheels ontdekt klantenservice	136
<b>3.2</b>	Meso-omgeving	137
	3.2.1 Bedrijfskolom	137
	3.2.2 Klanten	138
	3.2.3 Toeleveranciers	139
	3.2.4 Intermediairs	140
	3.2.5 Concurrenten	141
	3.2.6 Belangengroepen	143
	Marketingmisser: Functionele voeding	144
<b>3.3</b>	Macro-omgeving	145
	3.3.1 Demografische factoren	147
	3.3.2 Economische factoren	148
	3.3.3 Sociaal-culturele factoren	149
	3.3.4 Technologische factoren	150
	3.3.5 Ecologische factoren	152
	3.3.6 Politiek-juridische factoren	153
	Visie vanuit de praktijk: Connie Braams (Unilever)	155
<b>3.4</b>	Marketingethiek en sociale verantwoordelijkheid	155
	3.4.1 Wetgeving versus ethiek	156
	3.4.2 Ethiek en marketing	156
	3.4.3 Inzicht in ethisch gedrag	157
	3.4.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	159
	Samenvatting	162
	Discussievragen	163

## **DEEL 2**

### **ANALYSEREN VAN DE MARKT** 165



<b>4</b>	<b>KOOPGEDRAG</b>	167
	Marketing in actie: Vegetarisch vlees: een voedselrevolutie?	168
<b>4.1</b>	Koopbeslissingsproces	171
	4.1.1 Behoefte beseffen	172
	4.1.2 Informatie zoeken	172
	4.1.3 Alternatieven evalueren	172
	4.1.4 Aankoopbeslissing	173
	4.1.5 Evaluatie na de koop	174
<b>4.2</b>	Oriëntatie- en koopgedrag	175
	4.2.1 Uitgebreide besluitvorming	176
	4.2.2 Beperkte besluitvorming	176
	4.2.3 Routinekoopgedrag	176
<b>4.3</b>	Persoonlijke omstandigheden	177
	4.3.1 Demografische kenmerken	177
	4.3.2 Lifestyle	178

	4.3.3 Situationele invloeden	179
	<b>Visie vanuit de wetenschap: Sluiproute naar de consument</b>	179
<b>4.4</b>	Psychologische factoren	180
	4.4.1 Behoeften	180
	4.4.2 Perceptie	182
	4.4.3 Leerprocessen	183
	4.4.4 Persoonlijkheid	185
	4.4.5 Attitudes	185
	<b>Marketingmisser: Volmaakte online reviews</b>	188
<b>4.5</b>	Sociale invloeden op het consumentengedrag	189
	4.5.1 Cultuur	189
	4.5.2 Sociale klasse	190
	4.5.3 Referentiegroepen	191
	4.5.4 Gezinsinvloeden	192
	<b>Visie vanuit de praktijk: Wilco van Schaik (FC Utrecht)</b>	194
<b>4.6</b>	B2b-marketing	194
	4.6.1 Kenmerken van de zakelijke markt	195
	4.6.2 Koopgedrag van organisaties	196
	4.6.3 Rollen in de DMU	197
	4.6.4 Typen koopsituaties	198
	4.6.5. B2b e-commerce	200
	Samenvatting	201
	Discussievragen	202

## **5 MARKTONDERZOEK EN MARKETINGINFORMATIE** 205

	<b>Marketing in actie: Digitale platforms: de 'Big Five'</b>	206
<b>5.1</b>	Doel van marktonderzoek	208
	5.1.1 Wat is marktonderzoek?	208
	5.1.2 Redenen voor marktonderzoek	209
	<b>Visie vanuit de praktijk: Ronald Velton (IBM)</b>	210
<b>5.2</b>	Het marktonderzoeksproces	211
	5.2.1 Probleemstelling en onderzoeksdoelstellingen	212
	5.2.2 Onderzoeksopzet bepalen	214
	5.2.3 Secundaire gegevens verzamelen	215
	5.2.4 Verkennend onderzoek	216
	5.2.5 Onderzoeksmethode uitwerken	216
	5.2.6 Primaire gegevens: de enquête	217
	5.2.7 Motivatieonderzoek	220
	5.2.8 Observatie	221
	5.2.9 Experimenten	222
	5.2.10 Analyse, interpretatie en communicatie	224
	<b>Marketingmisser: Meet Vincent van Gogh Experience</b>	225
<b>5.3</b>	Marketinginformatiesysteem	225
	5.3.1 Informatiebronnen	226
	5.3.2 Verwerking van de gegevens	229
<b>5.4</b>	Testmarketing	230
	5.4.1 Selectie van testmarkten	231
	5.4.2 Grondbeginselen van testmarketing	232
	5.4.3 Duur van de testmarketing	232
	Samenvatting	234
	Discussievragen	235





## **6**     **MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING**     237

*Marketing in actie: De Biet: Nederlands beste café*     238

- 6.1**     Analyseren van de markt     241
  - 6.1.1 Wat is een markt?     241
  - 6.1.2 Afbakenen van de markt     242
  - 6.1.3 Marktpotentieel     243
  - 6.1.4 Deelmarkten en marktwerking     243
  - 6.1.5 De c2c-markt     244

*Visie vanuit de wetenschap: V. Kumar (Georgia State University)*     247

- 6.2**     Wat is marktsegmentatie?     247
  - 6.2.1 Ontwikkeling van marktsegmentatie     247
  - 6.2.2 Redenen voor marktsegmentatie     249
  - 6.2.3 Voorwaarden voor segmentatie     250

*Marketingmemo: Motorrijders worden grijzer*     253

- 6.3**     Segmentatiecriteria     253
  - 6.3.1 Demografische segmentatie     254
  - 6.3.2 Geografische segmentatie     255
  - 6.3.3 Psychografische segmentatie     256
  - 6.3.4 Gedragssegmentatie     259

*Visie vanuit de praktijk: Febo's herpositionering*     260

- 6.4**     Doelgroepbepaling     260
  - 6.4.1 Marktwerkingsstrategieën     261
  - 6.4.2 Kiezen van doelgroepen     263

*Marketingtopper: Skoda Superb: de zaterdagauto*     264

- 6.5**     Positionering     264
  - 6.5.1 De strijd om het brein     265
  - 6.5.2 Positioneringsgrafiek     266
  - 6.5.3 De kunst van het positioneren     267
  - 6.5.4 Herpositionering     268
  - Samenvatting     270
  - Discussievragen     272

## **DEEL 3** **PRODUCTBESLISSINGEN**     275

## **7**     **PRODUCTMANAGEMENT EN MERKBELEID**     277

*Marketing in actie: De Dames van Hurkmans*     278

- 7.1**     Wat is een product?     281
  - 7.1.1 Een pakket pluspunten     281
  - 7.1.2 Productniveaus     282
  - 7.1.3 Marketingimplicaties     283

*Marketingtopper: La Trappe: Proef de stilte*     284

- 7.2**     Typen consumentenproducten     284
  - 7.2.1 Convenience products     285
  - 7.2.2 Shopping products     286
  - 7.2.3 Specialty products     286
  - 7.2.4 Unsought products     287
  - 7.2.5 Andere productindelingen     288



- 7.3** Assortimentsbeleid 289
  - 7.3.1 Wat is een assortiment? 289
  - 7.3.2 Dimensies van het assortiment 290
  - 7.3.3 Assortimentssanering 291
  - 7.3.4 Assortimentsuitbreiding 293
  - Visie vanuit de praktijk: [Julian Stevense](#) 296
- 7.4** Productlevenscyclus 297
  - 7.4.1 Fasen in de levenscyclus 298
  - 7.4.2 Volwassenheid 301
  - 7.4.3 Bruikbaarheid van de PLC 301
  - 7.4.4 Verlenging van de levenscyclus 302
- 7.5** Kwaliteit en klantenservice 304
  - 7.5.1 Kwaliteitsbeleid 304
  - 7.5.2 Garantiebeleid 305
  - 7.5.3 Servicebeleid 306
  - Visie vanuit de wetenschap: [Marnik Dekimpe \(Universiteit van Tilburg, KU Leuven\)](#) 308
- 7.6** Design en verpakking 309
  - 7.6.1 Productontwerp 309
  - 7.6.2 Functies van de verpakking 310
  - Marketingmisser: [Misleidende informatie](#) 313
- 7.7** Merkenstrategie 314
  - 7.7.1 Voordelen van een sterk merk 314
  - 7.7.2 Battle of the brands 315
  - 7.7.3 Familiemerk of individuele merken? 318
  - 7.7.4 Een goede merknaam kiezen 319
  - 7.7.5 Merkenrecht 320
  - Samenvatting 322
  - Discussievragen 324

## **8 PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTENMARKETING 327**

- Marketing in actie: [Philips SceneSwitch: slimme sfeerlamp](#) 328
- 8.1** Wat is een nieuw product? 330
  - 8.1.1 Typen nieuwe producten 330
  - 8.1.2 Innovaties en consumentengedrag 332
- 8.2** Redenen voor productontwikkeling 333
  - Visie vanuit de wetenschap: [Jan-Benedict Steenkamp \(University of North Carolina\)](#) 334
  - 8.2.1 Waarom bedrijven nieuwe producten lanceren 334
  - 8.2.2 Make or buy? 337
- 8.3** Ontwikkelen van nieuwe producten 339
  - 8.3.1 Strategie voor nieuwe producten 340
  - 8.3.2 Ideeontwikkeling 340
  - 8.3.3 Schifting en evaluatie 340
  - 8.3.4 Bedrijfseconomische analyse 341
  - 8.3.5 Ontwikkeling van een prototype 342
  - 8.3.6 Testmarketing 342
  - 8.3.7 Cocreatie 343
  - Marketingtopperer: [Coca-Cola life: een specialty product](#) 344
  - 8.3.8 Productintroductie 345

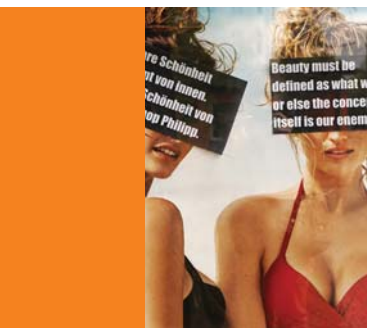


- 8.4** Waarom producten aanslaan of mislukken 345
  - 8.4.1 Geslaagde introducties 345
  - 8.4.2 Mislukte lanceringen 346
- 8.5** Diffusie van innovaties 348
  - 8.5.1 Het adoptieproces 349
  - 8.5.2 Adoptiecategorieën 349
  - 8.5.3 Producteigenschappen en adoptiesnelheid 352
  - Visie vanuit de praktijk: Tom de Bruyne (Sue Amsterdam) 354
- 8.6** Marketing van diensten 355
  - 8.6.1 Kenmerken van een dienst 355
  - 8.6.2 Belang van de dienstensector 359
  - 8.6.3 Verhogen van de productiviteit 360
  - Samenvatting 362
  - Discussievragen 364

## DEEL 4

### PROMOTIEBESLISSINGEN 367

- 9** **MARKETING-COMMUNICATIESTRATEGIEËN** 369
  - Marketing in actie: Bedrijfslogo's: verborgen boodschap? 370
  - 9.1** Wat is marketingcommunicatie? 373
    - 9.1.1 Marketingcommunicatie- en promotie-instrumenten 373
    - 9.1.2 Vergelijking van persoonlijke en massacommunicatie 376
    - 9.1.3 Hoe werkt communicatie? 378
  - 9.2** Communicatiebeleid: doelgroepkeuze 380
    - 9.2.1 Pull- en pushstrategieën 381
    - 9.2.2 Het tweestapsmodel van het communicatieproces 382
  - 9.3** Communicatiedoelstellingen formuleren 384
    - 9.3.1 Klassiek hiërarchische modellen 386
    - 9.3.2 Implicaties voor het promotiebeleid 389
    - 9.3.3 Niet-klassiek hiërarchische modellen 391
    - Visie vanuit de wetenschap: Roland van der Vorst 392
  - 9.4** Het communicatiebudget vaststellen 393
    - 9.4.1 Omzetpercentagemethode 393
    - 9.4.2 Sluitpostmethode 394
    - 9.4.3 Concurrentiemethode 395
    - 9.4.4 Taakstellende methode 396
    - 9.4.5 Anticyclisch budgetteren 397
    - Marketingmisser: Reclame: goedbedoeld is geen excuus 398
  - 9.5** De communicatiemix bepalen 399
    - 9.5.1 Richtlijnen voor de samenstelling van een ideale mix 399
    - 9.5.2 Beoogde respons 402
  - 9.6** Public relations 403
    - 9.6.1 Taken van public relations 408
    - 9.6.2 Planning van de pr-strategie 410
    - Samenvatting 413
    - Discussievragen 415



<b>10</b>	<b>RECLAME</b>	417
	Marketing in actie: Hoe Zalando mode en media combineert	418
<b>10.1</b>	Rol van reclame	421
	10.1.1 Invloed op de maatschappij	421
	10.1.2 Plaats in de organisatiestructuur	422
	10.1.3 Reclamebestedingen	423
<b>10.2</b>	Soorten reclame	423
	10.2.1 Indeling naar zender	424
	10.2.2 Indeling naar ontvanger	426
	10.2.3 Indeling naar boodschap	427
	10.2.4 Indeling naar medium	429
<b>10.3</b>	Reclameplanning	429
	10.3.1 Doelstellingen formuleren	430
	10.3.2 Het DAGMAR-model	432
	10.3.3 Reclamebudgettering in Nederland	433
<b>10.4</b>	Reclamestrategieën	434
	10.4.1 Introductiefase	435
	10.4.2 Groeifase van de markt	435
	10.4.3 Volwassenheidsfase van de markt	436
	10.4.4 Neergangsfase van de markt	436
	Marketingmemo: Socialmediagebruik in b2b	437
<b>10.5</b>	Ontwikkelen van de reclamecampagne	438
	10.5.1 Briefing	438
	10.5.2 Creatief concept	441
	10.5.3 Uitwerking	442
<b>10.6</b>	Mediaselectie	443
	10.6.1 Het mediaplan	443
	10.6.2 Online reclame	444
	10.6.3 Criteria voor het selecteren van media	447
	Visie vanuit de wetenschap: Craig Smith (Insead)	450
<b>10.7</b>	Metten van reclame-effecten	451
	10.7.1 Pretest	452
	10.7.2 Posttest	453
	10.7.3 Mediaonderzoek	454
<b>10.8</b>	Reclamebureaus en de reclamewereld	455
	10.8.1 Typen reclamebureaus	455
	10.8.2 Het inschakelen van een bureau	456
	10.8.3 Organisaties in de reclamewereld	457
<b>10.9</b>	Sponsoring	458
	10.9.1 Doelstellingen	459
	10.9.2 Sponsoringstrategieën	460
	Samenvatting	462
	Discussievragen	464
<b>11</b>	<b>SALESMANAGEMENT</b>	467
	Marketing in actie: Hunkemöller: lingerie- en lifestylemerk	468
<b>11.1</b>	Belang van persoonlijke verkoop	471
	11.1.1 Typen verkoopfuncties	472
	11.1.2 Taken van accountmanagers	473





- 11.2** Het creatieve verkoopproces 475
  - 11.2.1 Voorbereiding 475
  - 11.2.2 Overreding 476
  - 11.2.3 Transactie 479

Visie vanuit de wetenschap: Russell Abratt (Nova Southeastern University) 480
- 11.3** Salesmanagement en doelstellingen 481
  - 11.3.1 Leiderschap en planning 482
  - 11.3.2 Management by objectives 483
- 11.4** Organisatie van de verkoopafdeling 485
  - 11.4.1 Structuur van de buitendienst 485
  - 11.4.2 Omvang van de buitendienst 490
  - 11.4.3 Bepalen van de rayon grootte 491

Visie vanuit de praktijk: Jack en Suzy Welch 492
- 11.5** Management van het verkoopteam 493
  - 11.5.1 Werving, selectie en training 494
  - 11.5.2 Motivatie en beloning 495
- 11.6** Direct marketing 496
  - 11.6.1 Wat is direct marketing? 496
  - 11.6.2 Traditionele vormen van direct marketing 498
  - 11.6.3 Ontwikkeling van direct marketing 500
- 11.7** Sales promotion 504
  - 11.7.1 Doel van promotieacties 504
  - 11.7.2 Consumentenpromoties 505
  - 11.7.3 Handelspromoties 509
  - 11.7.4 Trends in sales promotion 511

Samenvatting 513

Discussievragen 515

## DEEL 5

### PRIJSBESLISSINGEN 517

- 12** **PRIJSBELEID** 519
 

Marketing in actie: Action: simpel en verrassend 521
- 12.1** De prijsbeslissing 524
  - 12.1.1 Waardeperceptie 525
  - 12.1.2 Kostprijs 526
  - 12.1.3 Ondernemings- en marketingstrategie 526
  - 12.1.4 Concurrentie 527
  - 12.1.5 Assortiment 527
  - 12.1.6 Tussenhandel 527
  - 12.1.7 Wetgeving en ethiek 528
- 12.2** Vraagcurve 528
  - 12.2.1 Prijsmechanisme 529
  - 12.2.2 Beweging langs de vraagcurve 529
  - 12.2.3 Verschuiving van de vraagcurve 530
- 12.3** Prijsbepaling van nieuwe producten 531
  - 12.3.1 Afroomprijsstrategie 532
  - 12.3.2 Penetratieprijsstrategie 533





- 12.4** Prijsdoelstellingen 535
  - 12.4.1 Een model voor prijsbeslissingen 535
  - 12.4.2 Algemene prijsdoelstellingen 537
  - 12.4.3 Zuivere prijsdoelstellingen 537
  - 12.4.4 Doelstellingen in de praktijk 538
  - Marketingmemo: Overtref de verwachtingen 540
- 12.5** Prijs tactiek 541
  - 12.5.1 Prijsafspraken en de nieuwe wetgeving 542
  - 12.5.2 Prestatiekortingen 544
  - 12.5.3 Verkapte kortingen 545
  - 12.5.4 Interne verrekenprijzen 546
- 12.6** Kostengeoriënteerde prijsbepaling 547
  - 12.6.1 Kostprijs-plusmethode 548
  - 12.6.2 Variabele kostprijsmethode 551
  - 12.6.3 Break-evenanalyse 553
  - 12.6.4 Rendementsmethode 555
- 12.7** Vraaggeoriënteerde prijszetting 557
  - 12.7.1 Prijselasticiteit van de vraag 557
  - 12.7.2 Inkomenselasticiteit 562
  - 12.7.3 Kruiselingse prijselasticiteit 564
  - 12.7.4 Price lining 564
  - 12.7.5 Prijsdiscriminatie 567
  - 12.7.6 Psychologische prijszetting 568
  - Visie vanuit de praktijk: Onno Oldeman (Simon-Kucher & Partners) 570
- 12.8** Concurrentiegeoriënteerde prijszetting 571
  - 12.8.1 Concurrentie en markt vormen 573
  - 12.8.2 Monopolie 575
  - 12.8.3 Oligopolie 575
  - 12.8.4 Monopolistische concurrentie 578
  - 12.8.5 Volledige mededinging 578
  - 12.8.6 Prijsvorming bij inschrijving en aanbesteding 580
  - Samenvatting 583
  - Discussievragen 586

## **DEEL 6**

### **DISTRIBUTIEBESLISSINGEN** 589

- 13** **DISTRIBUTIEBELEID** 591
  - Marketing in actie: Verhage Restaurants: de herpositionering 592
- 13.1** Belang van marketingkanalen 595
  - 13.1.1 Wat is een distributiekanaal? 595
  - 13.1.2 Typen distributiekanaalen 597
  - 13.1.3 Distributiekanaalen creëren nut 600
  - 13.1.4 Distributiekanaalen verhogen de efficiency 601
  - 13.1.5 Distributiekanaalen geven vorm aan de bedrijfskolom 602
  - 13.1.6 Waardeketen en value delivery network 603



- 13.2** Distributieanalyse 604
  - 13.2.1 Distributie-intensiteit 605
  - 13.2.2 Distributiekenngetallen 608
  - Visie vanuit de wetenschap: Mark Ritson (Melbourne Business School) 610
- 13.3** Kanaalleiderschap en -management 611
  - 13.3.1 Wie leidt het marketingkanaal? 612
  - 13.3.2 Selectie van wederverkopers 616
  - 13.3.3 Conflicten in het kanaal 619
  - 13.3.4 Evaluatie en controle van distribuanten 621
- 13.4** Groothandel 623
  - 13.4.1 Wat is een groothandel? 624
  - 13.4.2 Typen groothandelaren 625
  - 13.4.3 De toekomst van de groothandel 626
  - Marketingtopper: Horizon: marketing van games 628
- 13.5** Marketinglogistiek 629
  - 13.5.1 Management van fysieke distributie 630
  - 13.5.2 Integrale logistieke benadering 634
  - Samenvatting 636
  - Discussievragen 639

## **14** **DETAILHANDEL** 641

- Marketing in actie: Omoda's omnichannelstrategie 642
- 14.1** De rol van de detailhandel 645
  - 14.1.1 Belang van retailing 645
  - 14.1.2 Het wheel of retailing 647
- 14.2** Detailhandelsvormen 648
  - 14.2.1 Winkeltypen 649
  - 14.2.2 Niet-winkelverkoop 653
  - 14.2.3 Winkelcentra 655
- 14.3** E-commerce 659
  - 14.3.1 De voordelen van online retailing 659
  - 14.3.2 E-commerce met behulp van de online marketing funnel 662
  - 14.3.3 E-loyaliteit 665
  - 14.3.4 E-fulfilment 668
  - Marketingmemo: Zalando verzorgt nu ook e-fulfilment voor derden 668
- 14.4** Franchising 669
  - 14.4.1 Samenwerkingsverbanden 669
  - 14.4.2 Franchisesysteem 671
  - Marketingmisser: P&G Benelux brand management 674
- 14.5** Trade marketing 675
  - 14.5.1 Accountmanagement 675
  - 14.5.2 Prijs- en servicedistributie 677
- 14.6** Detailhandelsmarketing 677
  - 14.6.1 Winkelformule 678
  - 14.6.2 Detailhandelsmix 680
  - 14.6.3 Trends in retailing 684
  - Samenvatting 688
  - Discussievragen 690



<b>15</b>	<b>INTERNATIONALE MARKETING</b>	693
	Marketing in actie: Ahold Delhaize: mondiale retailreus	694
<b>15.1</b>	Internationale marketingplanning	697
	15.1.1 Wat is internationale marketing?	698
	15.1.2 Strategische planning voor internationale expansie	698
<b>15.2</b>	Mondiale marketingomgeving	701
	15.2.1 Economische omgeving	701
	15.2.2 Politiek-juridische omgeving	702
	15.2.3 Culturele omgeving	704
	Marketingmemo: Unilever's internationale concurrentiestrijd	708
<b>15.3</b>	Entreestategieën	709
	15.3.1 Export	710
	15.3.2 Licentieverlening	711
	15.3.3 Joint venture	712
	15.3.4 Directe investering	712
	Visie vanuit de praktijk: Patrick Stal (Head of Marketing van Uber EMEA)	713
<b>15.4</b>	Standaardiseren of aanpassen?	714
	15.4.1 Voor- en nadelen van standaardisatie	715
	15.4.2 Think globally, act locally...	715
	15.4.3 Bestaat de universele consument?	717
	Samenvatting	721
	Discussievragen	723

Noten 724

Illustratieverantwoording 732

Register 733



# Woord vooraf bij de negende druk

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

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

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

## **Redenen voor het schrijven van dit boek**

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

Om studenten – als toekomstige managers – optimaal voor te bereiden op een succesvolle carrière met veel uitdagingen, moeten zij niet alleen bekend zijn met de principes van marketing, maar ook effectieve marketingstrategieën kunnen uitstippelen en uitvoeren. Om hen te helpen bij het ontwikkelen van de juiste visie en hen vertrouwd te maken met de voor Nederland meest relevante inzichten, is deze negende editie van *Grondslagen van de Marketing* – al vele jaren marktleider in Nederland – grotendeels herzien.

Bedrijven zijn geïnteresseerd in een nieuwe generatie studenten en (aan-komende) managers die niet alleen over de nodige marketingkennis beschikken, maar zich ook de juiste beroepshouding hebben eigen gemaakt. Zij moeten ambitieus maar realistisch zijn, zich resultaatgericht maar flexibel opstellen en zelfstandig, klantgeoriënteerd en innovatief te werk gaan. Zij moeten hun inzichten en vaardigheden creatief kunnen gebruiken, zowel in eigen land als in andere culturen. De studenten van nu zijn de marketeers en leiders van morgen die dankzij een analytische en multidisciplinaire denkwijze in staat zijn om alert op relevante trends in de maatschappij te anticiperen. De negende druk van *Grondslagen van de marketing* levert een belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de gewenste *mindset* en vaardigheden van marktgerichte managers en marketeers.

## **Pedagogische aanpak**

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

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

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

## **Positionering van het boek**

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

*Grondslagen van de Marketing*, waarvan meer dan een kwart miljoen exemplaren zijn verkocht, is door het alledaags taalgebruik *prettig leesbaar*. Het is bovendien duidelijk ingedeeld en *beslissingsgericht*. Het reikt zinvolle handvatten aan om het analytisch denken van de manager te scherpen en verschaft het raamwerk voor het ontwikkelen van een doortimmerd marketingplan. Tientallen actuele visies van Nederlandse topmanagers en professoren en fascinerende praktijkvoorbeelden brengen de tekst tot leven en laten zien hoe bedrijven de marketingtheorie met succes toepassen. Met een goede balans tussen theorie en praktijk slaagt *Grondslagen* erin om de lezer enthousiasme voor het marketingvak bij te brengen.

## **Indeling van het boek**

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

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

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

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

### **Nieuw in de negende druk**

Hoewel de structuur van de hoofdstukken in de negende druk zo veel mogelijk is gehandhaafd, is *Grondslagen van de marketing* grotendeels herschreven om de veranderingen in de maatschappij en in het bedrijfsleven – vooral door het toenemend gebruik van internet – weer te geven. Dankzij de vele *updates* en andere verbeteringen – ook in het ondersteunend materiaal op de *website* [www.verhage.noordhoff.nl](http://www.verhage.noordhoff.nl) – speelt het boek optimaal in op de behoeften van het hoger onderwijs en biedt het een succesvolle methode die inhoudelijk en didactisch is afgestemd op de student van vandaag.

Een opvallende verandering in de negende editie is de toevoeging van actuele (online) marketingonderwerpen in diverse hoofdstukken. Voor haar bijdragen op online marketinggebied dank ik Marjolein Visser RM, marketingconsultant, eigenaar van een internetbureau, lid van het NIMA-Examencollege en auteur/hoofdredacteur van het *Basisboek Online Marketing*. Dit door meer dan 25 Nederlandse topspecialisten geschreven boek is uitgegroeid tot het standaardwerk in digitale marketing voor hbo- en professionele marketingopleidingen. Het is ook verplichte stof voor verschillende NIMA-examens.

Een overzicht van een groot deel van de actuele (online) marketingbegrippen die in de negende druk worden besproken:

- Hoofdstuk 1: 4C-model, digitale marketing, Marketing 4.0
- Hoofdstuk 3: customer insights, digital analytics, mobile marketing
- Hoofdstuk 4: customer reviews, social listening
- Hoofdstuk 5: A/B-test, big data, dynamic targeting, marketing automation, marketing dashboard, online enquête, online focusgroep, pixeltechniek, sentimentanalyse
- Hoofdstuk 7: cost to serve, webcare
- Hoofdstuk 8: cocreatie, crowdsourcing, mass collaboration
- Hoofdstuk 9: branding sites, communicatiesites, contentmarketing, influencers, multi step flow, social branding
- Hoofdstuk 10: affiliate marketing, bought/earned/owned media, display advertising, social media marketing, zoekmachinemarketing (SEO en SEA)
- Hoofdstuk 11: e-mailmarketing, online & social CRM
- Hoofdstuk 14: 6 B's (stappen online marketing funnel), customer journey, e-fulfilment, social proofing, touchpoints

### **Andere verbeteringen in de negende editie**

De meeste onderwerpen in *Grondslagen van de marketing* zijn compacter omschreven dan voorheen. De meer directe schrijfstijl maakt de beknopte hoofdstukken beter leesbaar en toegankelijk. Hierdoor kunnen studenten het materiaal in minder tijd doornemen.

Ook zijn de meeste marketingcases en praktijkvoorbeelden vervangen of geheel geactualiseerd. Zij illustreren de meest recente ontwikkelingen in de marketing, met de nadruk op de Nederlandse markt. Ieder hoofdstuk omvat vier of vijf compacte cases en praktijkvoorbeelden. Die verduidelijken onder meer hoe bedrijven online marketingtechnieken toepassen en social media inzetten om hun doelstellingen te bereiken. Deze herkenbare voorbeelden van succesvolle strategieën van marketinggerichte bedrijven motiveren studenten om zich te verplaatsen in de rol van manager bij de besluitvorming. Vanuit die optiek bieden praktijkvoorbeelden en marketingcasussen een praktisch inzicht in bruikbare marketingtechnieken en -prioriteiten.

Een andere verbetering in de negende editie is dat aan de meeste *Marketing-in-actie*-verhalen discussievragen – in de online docentenhandleiding – zijn toegevoegd die zowel op de case als op het hoofdstuk betrekking hebben. Zo kunnen docenten de vragen bij een openingscasus gebruiken om discussies onder studenten te stimuleren of hun kennis en interpretatie van de besproken marketingconcepten en -technieken te testen.

Deze vragen zijn grotendeels ontwikkeld door Paul Oostveen, bevlogen hogschooldocent bij InHolland Rotterdam. Als sparringpartner voor dit project speelde hij ook een constructieve rol bij de ontwikkeling van marketingcases als *De Biet: Nederlands beste café* en *Omoda's omnichannelstrategie*. Zijn professionele hulp bij de herziening van het boek en bij het proeflezen van het manuscript stel ik zeer op prijs.

### **Kenmerken van Grondslagen**

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

Ook nu beginnen alle hoofdstukken met een *Marketing-in-actie*-verhaal. Deze minicases zijn gebaseerd op succesvolle marketingstrategieën van bedrijven – zoals van Philips, De Vegetarische Slager en Omoda.nl – en illustreren de relatie tussen de marketingtheorie en -praktijk. Omdat deze inspirerende voorbeelden de belangstelling van studenten voor marketing opwekken, lenen ze zich bij uitstek voor discussies tijdens de lessen. Bij alle marketing-in-actie-cases zijn dan ook discussievragen beschikbaar op de website. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een puntsgewijze *samenvatting* en tien *discussievragen* over de behandelde onderwerpen.

Vrijwel alle hoofdstukken bevatten weer een actuele *marketingtopper* en *marketingmisser* om studenten het nodige inzicht te geven in succesvolle en minder succesvolle marketingstrategieën. Er is ook een *visie vanuit de praktijk*, waarin een manager aan het woord komt en een *visie vanuit de wetenschap*, waarin een hoogleraar of andere wetenschapper een actuele marketingkwestie becommentarieert. Deze praktijkonderdelen zorgen voor extra verdieping van de stof.

De in de kantlijn en in de tekst vetgedrukte marketingbegrippen zijn op de website terug te vinden als begrippentrainer in *Verhages Lijst van Marketingbegrippen*. Alleen al dit alfabetisch overzicht van meer dan duizend marketingbegrippen maakt het *Grondslagen van de marketing*-pakket tot een onmisbaar naslagwerk. Juist in een vakgebied dat regelmatig nieuwe trends en begrippen voortbrengt, vormen deze goed leesbare omschrijvingen waardevolle aanknopingspunten voor het – ook in de toekomst – schrijven of beoordelen van een marketingplan.

## **Werkboek en website**

Naast het studieboek omvat het Grondslagen-studiepakket een door Eric Boot en Paul Riegen herzien *Werkboek bij Grondslagen van de marketing* met een uitstekende selectie van praktijkgerichte vragen, opdrachten en cases om inzicht en vaardigheden in de besluitvorming te verwerven. Gebruikt in combinatie met dit boek vormen ze een effectief hulpmiddel om het analytisch, commercieel en probleemoplossend denken van de student te stimuleren. Velen gebruiken het Grondslagen-pakket dan ook om zich beter voor te bereiden op de examens van het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA).

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

## **Dankwoord**

Veel talentvolle collega's en marketeers hebben aan *Grondslagen van de marketing* bijdragen geleverd. Allereerst dank ik Marjolein Visser (Register Marketeer en oprichter MarketWise) en Paul Oostveen (Seniordocent Hogeschool InHolland Rotterdam) voor hun – eerder vermelde – waardevolle bijdragen aan het ontwikkelen van de negende editie van het boek. Eric Boot (een van m'n oud-studenten op de Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft) en Paul Riegen van de Hogeschool van Amsterdam hebben het *Werkboek bij Grondslagen van de Marketing* voor de negende druk bewerkt om het beter te laten aansluiten bij de huidige eisen van het hoger onderwijs.

Ook de vele hogeschooldocenten en -studenten die hebben deelgenomen aan een van de marktonderzoeken of docentenbijeenkomsten van de uitgeverij en met hun opbouwende kritiek de herziening van het boek hebben beïnvloed, wil ik graag bedanken. Hun commentaar en suggesties zijn zo veel mogelijk in het boek verwerkt. De docenten die daarbij een belangrijke rol hebben gespeeld zijn:

J.P.H. Aarts, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven  
S.A.M. Berkhout-Blankenstein, *Hogeschool Rotterdam*  
E. de Boer, *Hogeschool van Amsterdam*  
A. Bronnenberg, *Hogeschool van Amsterdam*  
Erik van den Dobbelsteen, *Hogeschool Zeeland*, Vlissingen  
P. Disco, *Hogeschool van Amsterdam*  
E.J.W. Goedemans, *Hogeschool Inholland*, Diemen  
M.P.M. Harlaar-Bot, *Hogeschool Inholland*, Alkmaar  
A. Hofstede, *Hogeschool Rotterdam*  
Martin Hummelink, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven  
S. Janssens, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle  
A.J.M. de Jong, *Hogeschool Rotterdam*  
H.J. Kevelham, *Saxion Hogeschool*, Enschede  
T. Kemmeren, *Fontys Hogescholen*, Tilburg  
Maarten Klapwijk, *Hogeschool Rotterdam*  
R.G. Kok, *Fontys Hogescholen*, Tilburg  
E.J. Kostelijk, *Hogeschool van Amsterdam*



E.J. de Leau, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle  
H.H. Lier, *NHTV Internationale Hogeschool*, Breda  
G.F.M. van Lier, *Avans Hogeschool*, Breda  
A. van der Mark, *Hogeschool van Amsterdam*  
H. Mannak, *NHTV Internationale Hogeschool*, Breda  
R. Mulder, *Hogeschool van Amsterdam*  
H.H. van Nieuwenhuijze, *Fontys Hogescholen*, Tilburg  
M. Nutzel, *Hogeschool Utrecht*  
R.S.A. Oudejans, *Hogeschool Rotterdam*  
Martine Overdijk, *HAN Business School*, Arnhem  
J.J. van Popta, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle  
G. Peterson, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle  
R.E.G. Salters, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven  
G. van Seeters, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven  
Jaap van der Sluis, *Hogeschool Rotterdam*  
Rob Spaans, *Hogeschool Rotterdam*  
A. Tertoolen, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle  
F. van Wieringen, *Hogeschool Rotterdam*  
L.T. Vink, *Hogeschool Utrecht*  
S. Wijnia, *Hogeschool Rotterdam*

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

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

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

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

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

Atlanta/Haamstede, 2018  
Bronis J. Verhage

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

# Over de auteur

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

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

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

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



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

## 1 Wat is marketing? 29

## 2 Marketingplanning en strategiebepaling 71





# DEEL 1

# INZICHT IN

# DE MARKETING

## 3 Marketingomgeving 125







# 1 WAT IS MARKETING?

## Inhoud

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

## Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

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

# INNOCENT SMOOTHIES: EEN MARKETINGHIT

**Innocent Drinks werd opgericht kort nadat Rick, Adam en Jon, drie studenten met een goed idee, besloten om op een muzikfestival in Londen hun zelfgemaakte smoothies te verkopen. Inmiddels is Innocent – bekend om zijn frisse smaken in kleine flesjes – uitgegroeid tot het grootste smoothie-merk van Europa. Deze internationale speler – met een omzet van meer dan 250 miljoen euro – heeft het team van drie man uitgebreid tot 250 mensen die de producten van het bedrijf met succes op de markt hebben gebracht in 15 landen. Een reden voor Coca-Cola om een meerderheidsbelang in het bedrijf te nemen.**

## **Innocent's marketing-strategie**

In Nederland werd de eerste Innocent smoothie meer dan tien jaar geleden in de Bijenkorf verkocht. Nu zijn de producten in het hele land te koop en is Innocent het snelst groeiende merk in het gekoeld sappensegment. Een bijzondere prestatie in een markt met felle concurrentie, waarin steeds meer merken fruitdranken worden gelanceerd.

De doorbraak van de Innocent producten is te danken aan de marketingstrategie. Die omvat vier onderdelen: een product-, prijs-, distributie- en promotiebeleid. In Nederland is Benjamin van der Kloet, Marketingmanager Benelux, daarvoor verantwoordelijk. Zijn kantoor in de Amsterdamse vestiging van



WeWork ademt de sfeer van een startup. Enthousiast licht hij de marketingstrategie van het bedrijf toe.

## **Product**

Wat het *product* betreft is Innocent's grootste uitdaging om zich met zijn sappen en smoothies te onderscheiden en – de essentie van marketing – toegevoegde waarde aan de klant te bieden. 'Veel mensen gooien alle sappen op één hoop,' zegt hij, 'maar het maakt wel degelijk verschil hoe het sap wordt gemaakt. Dat benadrukken we op onze verpakking: *Never ever from concentrate*. En past ook bij onze pay-off: *Smaakt goed, doet goed*.

Als een liefhebber van *design is* Innocent voor mij een prachtig merk om voor te werken. Dankzij de doorzichtige flessen kun je het product goed zien, transparantie dus. Op het etiket valt direct ons logo op: het gezichtje met een halo erboven. In plaats van glimmend plastic gebruiken we een etiket van *uncoated* houtvrij papier. Dat geeft een natuurlijke uitstraling en past prima bij het duurzame merk dat we zijn. Over het design beslist het hoofd-

kantoor in Londen, maar we krijgen veel regionale vrijheid om het merk optimaal te presenteren.'

## **Prijs**

De *prijs* van het product is hoger dan van concurrenten, want die weerspiegelt de merkwaarde van Innocent en de kwaliteit van de ingrediënten. De normale smoothies zijn gemaakt van ongeconcentreerd puur fruit en groente zonder toegevoegde suikers. In supersmoothies (zoals Antioxidant, Recharge en Energy) wordt dit aangevuld met extra vitaminen en mineralen. Het fruit komt van duizenden plantages en boerderijen over de hele wereld.

Dat fruit smaakt niet alleen goed, maar wordt ook gekocht van leveranciers die netjes met de natuur en het milieu omgaan. Zij moeten aan een minimumstandaard voldoen en de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering voortdurend verbeteren. Innocent werkt op allerlei manieren met hen samen – op het gebied van water- en energiegebruik tot en met afvalmanagement en recycling – om de CO<sub>2</sub>-



uitstoot te verminderen. Ten slotte doneert Innocent elk jaar 10% van de winst aan goede doelen, waaronder de *Innocent foundation*. Die richt zich op hongerbestrijding en helpt de armste mensen overal ter wereld bij het opbouwen van hun eigen gezonde toekomst.

In Nederland zet Innocent zich in voor het Nationaal Ouderenfonds via de Goedgemutste Breicampagne, die mensen vraagt om mutsjes voor op de smoothies te breien. 'In ruil daarvoor doneren wij 20 cent voor elke gemutste smoothie om de eenzaamheid onder ouderen te bestrijden', zegt Van der Kloet. 'Het spreekt mij aan om voor een merk te werken dat niet uitsluitend gericht is op winst maken, maar ook goed wil doen, in de breedste zin van het woord.'

### Distributie

De *distributiestrategie* heeft ten doel om de Innocent producten voor klanten gemakkelijk verkrijgbaar maken. Zo zijn de smoothies en sappen te koop bij Albert Heijn, Plus en Jumbo supermarkten, maar ook bij de Kiosk, in benzinestations, kantines en lunchrestaurantjes.

Innocent is 'de grootste van de kleintjes' in het *chilled juice*-marktsegment en de ambitie is om verder te groeien. Met alle retailers wordt dan ook nauw samengewerkt om een efficiënt distributiesysteem op te zetten en de producten doeltreffend te promoten. 'We willen zo dicht mogelijk bij onze drinkers blijven', zegt Van der Kloet. 'Onze doelstelling is niet om een massaproduct te worden, maar wel om zo veel mogelijk mensen in onze *doelgroepen* op een relevante manier van dienst te zijn met datgene waar we goed in zijn.'

### Promotie

De voornaamste rol van Innocent's promotie- of *marketingcommunicatiestrategie* is om het merkimage te versterken en een goede relatie met de consument op te bouwen. Niet alleen door *near store sampling*, couponing campagnes en instore demonstraties in AH-filialen, maar ook door op unieke wijze aanwezig en betrokken te zijn op Lowlands. Daar helpen hulpteams van Innocent – te herkennen aan hun rode shirts met de tekst 'Ik ben hier om te helpen' – festivalgangers met het opzetten van tenten, opblazen van

luchtbedden en insmeren met zonnebrandcrème. Zij delen ook smoothies uit, zodat de ouders van de bezoekers zich thuis geen zorgen hoeven te maken over gebrek aan vitamines.

'Onze actie op Lowlands past bij het "love brand" dat Innocent is'

'Zo maakt de generatie van 18 tot 25 jaar op een natuurlijke manier kennis met Innocent en hopen wij op wat *engagement* en *brand love*', zegt Van der Kloet. 'Lowlands biedt ons een fantastisch platform om met Innocent-liefhebbers in contact te komen. Wij doen graag iets goeds en willen onze doelgroepen op een leuke en sociale manier aanspreken. Onze actie op Lowlands pas bij het *love brand* dat Innocent is – eigenlijk net zoals een breiwerkje bij een oma past.'



**fruit, groente, zaden, botanicals en vitamines**

 [innocent.nederland](https://www.facebook.com/innocent.nederland)

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

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

Met de toenemende concurrentie is een klantgerichte strategie onmisbaar. Zo verwachten consumenten steeds hogere kwaliteit, lagere prijzen en snellere service. Marketinggeoriënteerde bedrijven proberen hun klantenkring uit te breiden, niet alleen door innovatie en productverbetering, maar door op alle fronten beter in te spelen op de wensen en behoeften van de kopers. Om in de strijd om marktaandeel succes te boeken moet elke organisatie aan marketing doen en haar beleid net zo snel aanpassen als dat de markt verandert.

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



Overigens worden alle belangrijke marketingtermen (die in de hoofdstukken in de kantlijn worden vermeld) nog eens compact en overzichtelijk (per hoofdstuk én alfabetisch geordend) gedefinieerd in *Verhage's lijst van Marketingbegrippen* op de website bij dit boek ([www.grondslagenvandemarketing.noordhoff.nl](http://www.grondslagenvandemarketing.noordhoff.nl)). Daar tref je – ook als *flash cards* – meer dan duizend zorgvuldig omschreven marketingbegrippen aan.

## 1.1 BETEKENIS VAN MARKETING

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

### 1.1.1 Verschil tussen verkoop en marketing

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

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

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

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

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

## 1.1.2 Definitie van marketing

Dankzij de marketingfunctie in bedrijven wordt de ontwikkeling van producten en diensten gekoppeld aan bepaalde markten. Anders gezegd: het aanbod wordt precies afgestemd op de vraag. Denk aan Heineken – de meest internationale brouwer ter wereld – die meer dan 100 merken pils, bokbier, witbier en andere biersoorten met bekende merknamen als Amstel, Brand, Wieckse, Affligem, Sol en Desperados op de markt brengt. Daardoor kan de consument thuis en in cafés altijd zijn favoriete bier drinken. Via marktonderzoek komt de brouwerij erachter wie haar producten kopen en waarnaar de voorkeur van verschillende groepen consumenten uitgaat. Als marketinggericht bedrijf zorgt Heineken er bovendien voor dat zijn merkartikelen in de juiste winkels en horecabedrijven te koop zijn, de prijzen niet te hoog of te laag zijn en de klanten bijvoorbeeld weten welke soorten speciaalbier in het seizoen verkrijgbaar zijn.

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

Doelgroep

Marketing

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

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

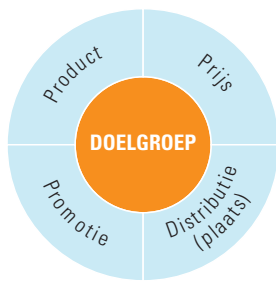
## 1.1.3 Marketingmix

Marketingmix

Een doeltreffend marketingbeleid bestaat uit een uitgekiende combinatie van vier marketinginstrumenten om de markt te bewerken; deze worden ook wel de marketingmix of de *vier P's* genoemd. De marketingmixvariabelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als een van hen verandert, heeft dit vaak gevolgen voor de rest van het beleid. Er ontstaat dan een hele nieuwe marketingmix.

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

FIGUUR 1.1 DE MARKETINGMIX



### Product

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

De eerste P omvat, naast het fysieke product, ook andere factoren die bepalen welk merk iemand koopt, zoals de kwaliteit, garantie, verpakking, het merkimago, assortiment en de service. De *productstrategie* heeft onder meer betrekking op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, het verbeteren van bestaande producten en de beslissing om artikelen die niet langer in een behoefte voorzien uit de markt nemen.

### Prijs

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

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

### Plaats

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

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

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

### Promotie

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

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



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



Promotie of *marketingcommunicatie* omvat de inzet van social media, reclame-campagnes, sponsoring, sales promotion (zoals spaaracties), direct marketing, sales en public-relationsactiviteiten. Het uitstippelen van een *marketingcommunicatiestrategie* vereist diverse beslissingen: het vaststellen van de marketingcommunicatiedoelgroepen, het formuleren van de communicatiedoelstellingen, het vaststellen van de propositie en de communicatieboodschap, het kiezen van de beste combinatie van marketingcommunicatie-instrumenten en media, het bepalen van het budget en de manier waarop gemeten wordt of de doelstellingen zijn gehaald. Andere beslissingen hebben betrekking op het ontwikkelen van aantrekkelijke websites, het gebruik van displays in winkels, het geven van kortingen, het deelnemen aan evenementen en, ten slotte, het beoordelen van het effect van deze promotieacties.

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

#### 4C-model

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

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

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

### 1.1.4 Doelgroepkeuze en het ruilproces

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

#### Doelgroep

groepen probeert het een ruilverproces tot stand te brengen, waarbij de betrokken partijen iets van waarde uitwisselen om op elkaars behoeften in te spelen.

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

FIGUUR 1.2 RUIVERPROCES TUSSEN KOPER EN VERKOPER



## 1.2 COMMERCIËLE ECONOMIE OF MARKETING?

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

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

### 1.2.1 Rol van de economische wetenschap

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

#### Algemene economie

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

## Algemene economie

In de algemene economie – ofwel de leer van de *keuzehandelingen* – bestuderen we dit soort keuzevraagstukken van de mens in zijn streven naar welzijn. Daarbij gaat de klassieke economische wetenschap er (ten onrechte) van uit dat de consument een rationeel wezen zonder emoties is, die eerst een rangorde in zijn behoeften en keuzemogelijkheden aanlegt en vervolgens kiest voor het alternatief dat hem – per bestede euro – het meeste nut oplevert. Een theoretische en onrealistische benadering voor klantgerichte ondernemers die proberen het koopgedrag van de consument doeltreffend te beïnvloeden.

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

## Bedrijfseconomie

### Bedrijfseconomie

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

### Commerciële economie

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

## Commerciële economie

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

## 1.2.2 Bijdragen van andere wetenschappen

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

Dankzij de bijdrage van de *psychologie* hebben marketeers bijvoorbeeld inzicht in het gedrag van de individuele mens die door bepaalde aankopen zijn behoeften wil bevredigen. Om het consumentengedrag te verklaren bestuderen psychologen onder meer iemands persoonlijkheid, attitudes en koopmotieven. De *sociologie* onderzoekt het gedrag van consumenten in groepsverband, inclusief de invloed



van hun cultuur, sociale klasse en gezinssituatie. Ook ontwikkelen wetenschappers die zich met *statistiek* en *wiskunde* bezighouden, modellen en technieken (zoals simulatie) die in het marketingmanagement en het marktonderzoek (bijvoorbeeld bij steekproeftrekking) worden toegepast. Tot slot zijn wetenschappers die zich bezighouden met informatica erg belangrijk voor digitale marketing. Deskundige marketeers zijn dan ook van alle markten thuis.

## 1.3 INVALSHOEKEN VAN MARKETING

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

Bartering

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

### 1.3.1 Macromarketing

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

Macromarketing

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

### 1.3.2 Mesomarketing

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

Mesomarketing

Mesomarketing kunnen we het best analyseren in het raamwerk van de bedrijfskolom: de reeks personen en organisaties – van oerproducent tot consument – die zijn betrokken bij de productie, de distributie en het verbruik van

Bedrijfskolom

## Brancheorganisatie

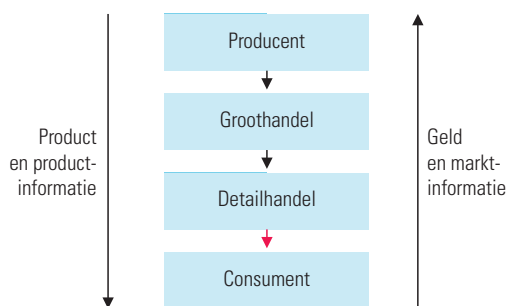
producten en diensten. Een voorbeeld is de collectieve reclamecampagne voor kip. Die wordt gefinancierd door organisaties die – hoewel ze werken op verschillende niveaus in de bedrijfskolom – zijn verenigd in een brancheorganisatie. Mesomarketing beperkt zich in het algemeen dus tot een bepaalde sector in de samenleving. De term mesomarketing wordt echter niet alleen gebruikt voor de gezamenlijke activiteiten van bedrijven in een bepaalde sector (zoals verzekeringsmaatschappijen), maar ook van organisaties met een gemeenschappelijk belang (zoals detailisten in hetzelfde winkelcentrum). Bij de collectieve marketing van bepaalde productsoorten (zoals bloemen of zuivel) spreken we eveneens van mesomarketing.

## Bedrijfstak

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

## Branche

FIGUUR 1.3 VEREENVOUDIGDE BEDRIJFSKOLOM VOOR CONSUMENTENPRODUCTEN



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

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

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

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



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

### **1.3.3 Micromarketing**

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

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

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

**Marketingmanagement**

# Heineken Mini

**Een goed product speelt in op de wensen en behoeften van de consument. Dat weten marketeers. Het verkopende bedrijf onderzoekt wat de klant wil en ontwikkelt vervolgens een bijpassend product. Hoe merkwaardig is het dan dat Heineken onlangs een piepklein bierflesje van 15 cl. op de Nederlandse markt heeft gebracht? Op welk *consumer insight* is Heineken Mini gebaseerd?**

## Rol van marktonderzoek

Misschien is dit een Heinekenproduct dat *niet* ontwikkeld is op basis van marktonderzoek, of – als de behoeften op de markt wel van tevoren zijn onderzocht – tegen het feitelijke advies van de marktonderzoekers in. Dat dit niet ondenkbaar is, blijkt uit een recent interview over de ondernemingsstrategie met de directeur Marketing van Heineken Nederland, Bram Westenbrink. Hij zegt daarin: 'Een consument speelt altijd een belangrijke rol, maar je moet *niet* altijd naar hem luisteren.'

Bij de introductie van het mini bierflesje omschreef de brouwerij het op zijn website als volgt:

*Je favoriete bier in een klein groen flesje. Een snelle verfrissing, heerlijk koud tot de laatste druppel. De Heineken Mini is verkrijgbaar in een 8-pack mini flesjes en kost €3,99.*

De hamvraag is of de consument daar echt op zit te wachten. Een miniflesje dat net iets groter is dan z'n telefoon? Is dat iets wat hij tot nu toe heeft gemist, of



naar zit te snakken? Als hij in de trein zit, op het terras, in de bioscoop, misschien na het sporten? Of is het speciaal voor de lunchpauze ontworpen? Wat zit er achter dit nieuwe product? Het lijkt een gimmick waar niemand iets van snapt.

## 'Heineken Mini: een gimmick waar de bierdrinker niets van snapt'

Het voordeel van het kleine flesje (een verfrissing die tijdens het drinken koel blijft) weegt niet op tegen de nadelen. Je hebt het immers in een paar slokken op. Voor de meeste mensen is het flesje gewoon te klein. Want bijna iedereen vindt een normaal formaat biertje prima; dat het niet tot de laatste druppel 'heerlijk koud' blijft, ervaren de meeste bierdrinkers niet zo.

## Aankoopintentie

Dit negatieve oordeel van de consument blijkt ook uit een online concepttest die een onafhankelijk marktonderzoeksbureau kort na de lancering van het product uitvoerde onder bierdrinkers. Meer dan de helft van hen vond het flesje te klein, en tweederde wist niet wanneer zij het zouden gebruiken. Consumenten liepen ook niet warm om het uit te delen aan vrienden, mee te nemen voor onderweg, of op kantoor te nuttigen – een suggestie die in de reclame werd gewekt. De *aankoopintentie* onder bierdrinkers – ongeacht of zij de (relatief hoge) prijs kenden – was dan ook minder dan 15 procent. Dat is niet veelbelovend.

## Conclusie: marketingmisser

Heineken is er niet in geslaagd om een nieuw gebruikersmoment ('even die snelle verfrissing tussendoor, of een kleine proost met je vrienden') te creëren, of er met Heineken Mini doeltreffend op in te spelen. Bierdrinkers hebben geen behoefte aan een piepklein flesje. De enkeling die dit formaat wel interessant vindt, zal wellicht wat vaker dan voorheen een biertje nemen. Maar omdat dit nu juist *light users* zijn, die per definitie heel weinig bier drinken, is dit nieuwe product voor Heineken geen marketingsucces.<sup>2</sup>

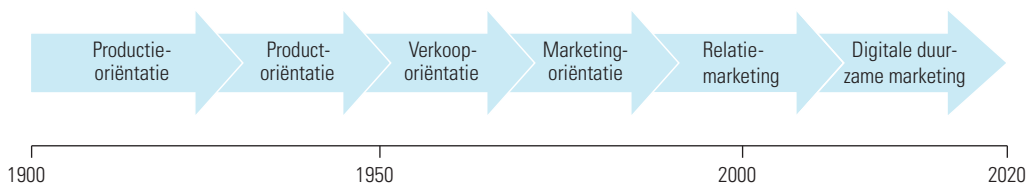
## 1.4 ONTWIKKELING VAN DE MARKETINGGEDACHTE

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

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

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

FIGUUR 1.4 ONTWIKKELING VAN DE MARKETINGGEDACHTE



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

### 1.4.1 Productie- en productgerichte bedrijven

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

Productieconcept

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

Productconcept

Onder het motto 'een goed product verkoopt zichzelf' vonden veel managers marketing een overbodige activiteit. Ondanks die *productgerichte* marktbenadering



leverde de verkoop doorgaans geen problemen op; de vraag was namelijk groter dan het aanbod. Het was een typische verkopersmarkt, waarop de aanbieders of verkopers het voor het zeggen hadden, ten koste van de klanten.

In de dienstensector bijvoorbeeld was de scheve machtsverhouding tussen de aanbieders en afnemers jarenlang kenmerkend voor de gezondheidszorg. Spreekuren en behandelingen waren eerder afgestemd op de wensen van de medici dan op de behoeften van de consument. Zo werd de patiënt gedwongen veel tijd te verspillen in sober ingerichte wachtkamers, en kreeg hij slechts minimale informatie over de verleende diensten. Een klantvriendelijke opstelling was helaas zeldzaam. Pas sinds kort is hierin verandering gekomen, mede door de hogere eisen en verwachtingen van consumenten. In veel medische opleidingen wordt nu aandacht aan het marketingconcept besteed. Ook de toegenomen concurrentie – waaronder die met particuliere instellingen – heeft geleid tot verbeteringen in de patiëntgerichtheid.

### 1.4.2 Verkoopgerichte bedrijven

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

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

### 1.4.3 Marketinggerichte bedrijven

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

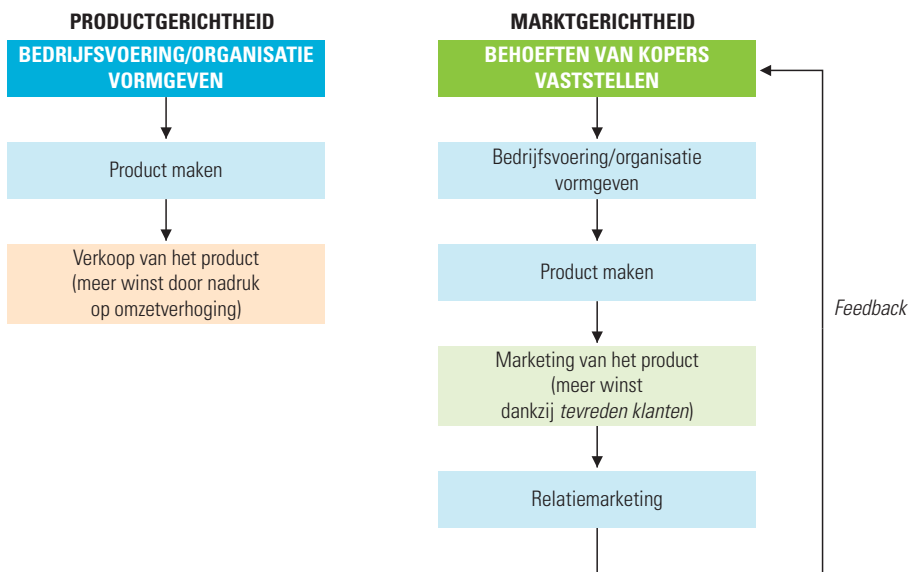
#### Marktgerichtheid

Steeds meer bedrijven volgen een strategie met een hoge mate van marktgerichtheid. Marktgerichte bedrijven houden bij hun besluitvorming – op alle organisatieniveaus – niet alleen rekening met de consument, maar ook met de tus-

senhandel en concurrenten. Dit in tegenstelling tot bedrijven met een product- of verkoopgerichte marktbenadering. Zoals figuur 1.5 illustreert, bestaat een *productgerichte* (maar ook een verkoopgerichte) werkwijze in grote lijnen uit drie stappen: de bedrijfsvoering en organisatie vormgeven, het product maken en dit product verkopen.

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

FIGUUR 1.5 VERGELIJKING VAN PRODUCT- EN MARKETINGGERICHTE BENADERING



Bewust spreken we hier van de *marketing* en niet van de verkoop van het product. Het verschil is dat de marketing van een product een *totaalplan* omvat, waarvan de verkoop slechts één element is. Andere onderdelen van een geïntegreerd marketingplan gaan over het product-, distributie-, communicatie- en prijsbeleid. Een marktgeoriënteerde ondernemer houdt, door middel van *feedback*, ook constant de markt in het oog om te meten in hoeverre zijn producten in verschillende marktsegmenten worden gewaardeerd en tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de klant. Daardoor kan de marketeer voortdurend betere producten lanceren die met succes inspelen op nieuwe trends en voorkeuren van kopers. Met deze insteek kan hij met zijn merkartikelen meerwaarde creëren en – door interne marketing en *relatiemarketing* te bedrijven – een goede band opbouwen met collega’s en klanten. De voornaamste verschillen tussen een verkoop- en een marketingoriëntatie zijn samengevat in figuur 1.6.<sup>3</sup>

Interne marketing



FIGUUR 1.6 VERSCHILLEN TUSSEN EEN VERKOOP- EN MARKETINGORIËNTATIE

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

### Maatschappelijk marketingconcept

#### Maatschappelijk marketingconcept

Nu velen bezorgd zijn over ongewenste neveneffecten van ondernemingen en hun marketingactiviteiten, herleeft de belangstelling voor *macromarketing* (maar dan in de zin van *maatschappelijk verantwoorde marketing*). De toenemende aandacht voor de langetermijnbelangen van de samenleving heeft geleid tot een aanvulling op het marketingconcept die we het maatschappelijk marketingconcept (*social marketing concept*) noemen. Het uitgangspunt hiervan is dat, aangezien de productie en marketing van bepaalde producten (zoals verpakkingen) op den duur schadelijke gevolgen kunnen hebben voor de hele maatschappij (bijvoorbeeld ontbossing), we zo veel mogelijk moeten voorkomen dat de belangen van kopers én niet-kopers worden geschaad.<sup>4</sup>

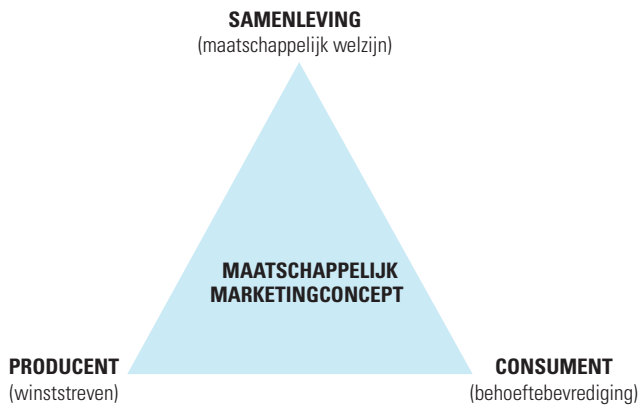
Marketeers moeten dan ook een evenwicht vinden tussen de belangen van de consument, de producent en de samenleving. Zoals figuur 1.7 illustreert, worden consumenten vaak gedreven door hun behoeften en verlangens op korte termijn, terwijl producenten streven naar winst. Voor de maatschappij als geheel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

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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

De opkomst van internet en social media maakte het voor consumenten mogelijk om zowel onderling als direct met organisaties te communiceren, niet belemmerd door enige grens. De relatie met organisaties wordt steeds interactiever, waarbij de macht meer bij de consument komt te liggen. Consumenten communiceren onderling over merken en organisaties en zetten vraagtekens bij de commerciële aanpak en boodschappen van marketeers. De mening van familie, vrienden, relaties en 'bekenden' op social media krijgt een steeds belangrijker rol in het beslissingsproces. Consumenten verwachten, of eisen, van organisaties dat zij de belangen van de maatschappij dienen en niet alleen het belang van hun eigenaren. Het denken vanuit het maatschappelijk marketingconcept, inspeland op de

FIGUUR 1.7 HET MAATSCHAPPELIJK MARKETINGCONCEPT: EVENWICHTIGE BELANGEN



toegenomen interactiviteit in en met de markt en het steeds grotere belang van sociale relaties bij koopbeslissingen, wordt ook wel 'Marketing 4.0' genoemd.

Marketing 4.0

### 1.4.4 Relatiemarketing

Een van de belangrijkste ontwikkelingen in de veranderende oriëntatie van het zakenleven was de opkomst van relatiemarketing. Bedrijven gaan een stap verder in hun klantgerichtheid door bewust een goede relatie met hun afnemers op te bouwen om hen zo lang mogelijk als klant te behouden. Ook koesteren veel ondernemers duurzame relaties met hun leveranciers en distributeurs in het marketingkanaal.

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

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

Relatiemarketing

TABEL 1.2 TRANSACTIEMARKETING VERSUS RELATIEMARKETING

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

### 1.4.5 Digitale duurzame marketing

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

Managers die bereid zijn om dat wel te doen omdat zij bijvoorbeeld hechten aan ethisch gedrag, volgen een strategie van duurzame marketing. Zij houden bij alle activiteiten van hun bedrijf rekening met de belangen van kopers en niet-kopers die absoluut niet mogen worden geschaad, en met het eventuele effect van hun beleid op de mogelijkheid voor toekomstige generaties om in hun behoeften te blijven voorzien. Dit blijkt onder meer uit de lancering van Nederlandse producten zoals de *Dopper*, een duurzame, klimaatneutraal geproduceerde waterfles om het drinken van kraanwater te promoten en de berg plastic afval te verminderen, en *Tony's Choclonely*, die zijn '100% slaafvrije' chocolade maakt van bio en Fairtrade-gecertificeerde cacao, gekocht van boeren voor een prijs die hen inkomenszekerheid verschaft.

#### Duurzame marketing

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



Om in de komende jaren zo veel mogelijk consumenten aan te moedigen tot duurzame consumptie, zullen – nu acht van de tien Nederlanders internet gebruiken en er steeds meer communicatie online plaatsvindt – organisaties moeten vertrouwen op digitale duurzame marketing. Als gevolg van de digitalisering van de samenleving, waarin iedereen met elkaar in contact lijkt te staan, kunnen marketeers een gedragsverandering het beste *online* stimuleren. Zo kunnen bedrijven de social media inzetten om merk-*communities* te bouwen, *bloggers* stimuleren om voor hen promotie te maken of *vloggers* verleiden om hun promotionele acties aan het eigen netwerk door te spelen.<sup>5</sup> Daarmee sturen zij aan op *viral marketing*.

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

#### Digitale duurzame marketing

# Gat in de markt voor Magnet.me



Over ons | Blog | Werkgevers | Inloggen

Registreren

## Ontdek jouw perfecte baan of stage en **start je carrière.**

Zie direct voor welke hbo/wo-startersbanen, stages en bedrijven je gekwalificeerd bent. Vind iets wat je leuk vindt - of word gevonden - en start je carrière.

▶ Video bekijken

▶ Registreren met Facebook

Registreren met e-mail of Google

**Tech startups hebben de toekomst, roepen we met z'n allen, maar in de praktijk mislukken 9 van de 10 startups. Volgens onderzoek van DeLoitte en THINK is dit te wijten aan drie belangrijke factoren: het gebrek aan ervaring van de oprichters, een te kleinschalige opzet voor de nodige (vaak internationale) expansie en een te snelle betreding van de markt. Maar het meest fundamentele probleem is de – interne – productgerichtheid van veel startup ondernemers: zij verdiepen zich onvoldoende in de behoeften van de markt.**

### Marketingoptiek

Een managementoriëntatie die meer kans van slagen biedt is die van *Magnet.me*: een online netwerk dat studenten en werkgevers in staat stelt zich met elkaar te verbinden op een makkelijke, directe en persoonlijke manier. Vanaf de eerste dag dat zij als startup probeerden om de recruitmentwereld op z'n kop te zetten boekten de jonge, marketinggerichte ondernemers succes omdat zij niet begonnen bij een product of bij de techniek die ze wilden toepassen, maar vanuit een behoefte van de (potentiële) klant.

Reeds als student vonden de oprichters van de startup – Vincent Karremans, Freek Schouten en Laurens van Nues – dat werkzoekenden en potentiële werkgevers vanuit een marketingoptiek het beste aan elkaar gekoppeld konden worden via een online recruitment netwerk. Natuurlijk had je al *LinkedIn*, maar die brengt je niet in contact met bedrijven die je nog niet kent. 'Vanuit die behoefte zijn we een netwerk gaan bouwen dat ondernemingen op een slimme manier aan potentiële werknemers koppelt', zegt Karremans. 'We hadden dus niet eerst een product waar we een markt voor moesten zoeken, maar zagen een markt, waarvoor we vervolgens een product hebben ontwikkeld. Het verhaal rond ons product en met name het probleem dat we ermee wilden oplossen, was de basis van waaruit we vertrokken.'

'We zagen een markt, waarvoor we vervolgens een product ontwikkelden'

### Ondernemingsmissie

Magnet.me heeft als ondernemingsmissie om 'studenten en afgestudeerden te helpen alles uit hun professionele potentieel te halen (zonder de b\*llsh\*#)'. Tegelijkertijd is de doelstelling van het bedrijf om elke organisatie, van startup tot multinational, via hun online netwerk het talent te laten vinden dat zij nodig hebben om hun doelen te bereiken.

Om zón type bedrijf succesvol te maken heb je uiteraard een grote groep gebruikers nodig. Daarom doen de oprichters hun best om – via de social media – *word-of-mouth* te creëren. Inmiddels staan er ruim 80.000 studenten en meer dan 1.200 bedrijven ingeschreven.

### Marktontwikkeling

Onlangs breidde Magnet.me uit naar Engeland en slaagde er in Londen in om in korte tijd 60 'launching customers' – waaronder *Unilever*, *PwC* en *Royal Bank of Canada* – aan zich te binden. Dat leidt tot een grotere bekendheid onder potentiële gebruikers en heeft hopelijk een sneeuwbal-effect. Of zoals Karremans de reden voor deze strategie verwoordt: 'Zonder bekendheid geen gebruikers, en voor een bedrijf als dit geldt: zonder gebruikers geen product!'<sup>6</sup>

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

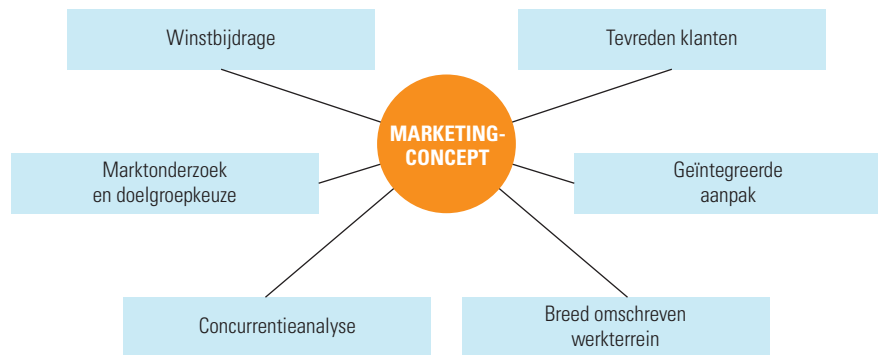
## 1.5 HET MARKETINGCONCEPT

### Marketingconcept

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

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

FIGUUR 1.8 HET MARKETINGCONCEPT



### 1.5.1 Tevreden klanten

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

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

## Klantenservice

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

- anticiperen op de wensen en behoeften van de klant;
- geven van zinvolle informatie over haar producten en diensten;
- klanten gemakkelijk maken om producten te kopen en te gebruiken;
- onderzoeken of klanten tevreden zijn over hun aankopen;
- direct oplossen van klachten of problemen van kopers;
- contact onderhouden met klanten om de relatie voortdurend te verbeteren.

In een marktgericht bedrijf krijgen deze activiteiten de hoogste prioriteit om klanten zo tevreden mogelijk te stellen.

## Klanttevredenheid en marktaandeel

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

FIGUUR 1.9 BELANG VAN TEVREDEN KLANTEN



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

### 1.5.2 Geïntegreerde aanpak

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

FIGUUR 1.10 A EN B ORGANISATIES MET VERSCHILLENDE MANAGEMENTBENADERINGEN

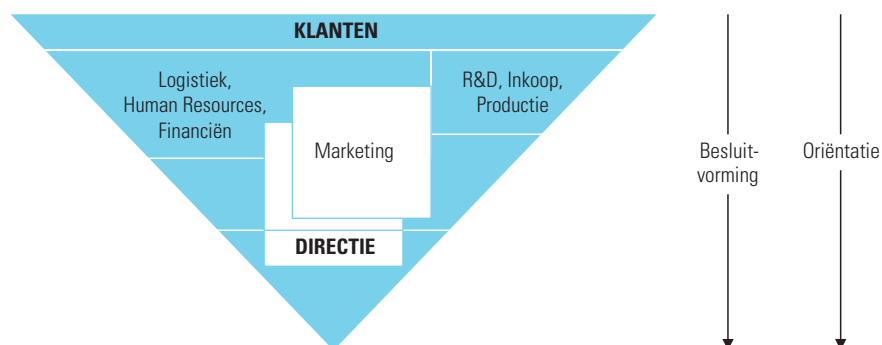
**A IVOREN TOREN-ORGANISATIE**

top down, productgericht, hokjesdenken



**B KLANTGERICHTE ORGANISATIE**

bottom up, externe oriëntatie, coördinatie



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

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

Interne marketing



### 1.5.3 Breed omschreven werkterrein

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

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

Marketingbijiendheid

Missie

**Panasonic ideas for life**

Panasonic BT-LH serie LCD monitors

- 4 beeldformaten: 8", 9", 17" en 26"
- 50143 breedbeeld weergave
- EBU standaard kleurweergave
- Grote horizontale en verticale beeldhoek
- Geïntegreerde weersform monitor
- 17" versie met 100 Hz aansturing en vectorscope

Kijk voor aanbiedingen op [www.vocas.nl](http://www.vocas.nl)

**VOCAS**

Vision on video  
[www.vocas.nl](http://www.vocas.nl)

Witte Schied & Service B.V. Linnemweg 10, Heteren, Tel. 06-4231987 info@vocas.nl

*Zijn breed omschreven en klantgeoriënteerde business definition – verwoord in deze advertentie met de pay-off 'ideas for life' – helpt Panasonic bij het aandragen van oplossingen voor problemen van haar klanten*

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

### 1.5.4 Concurrentieanalyse

#### Concurrenten

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

#### Concurrentievoordelen

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

### 1.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze

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

Marktonderzoek en data-analyse vormen de basis van marketing. Door de juiste gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren, kan een marktgericht bedrijf nagaan wie de kopers zijn en aan welke productkenmerken zij de voorkeur geven. Zo wordt direct duidelijk dat niet iedereen dezelfde wensen heeft. De gemiddelde consument bestaat niet!

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

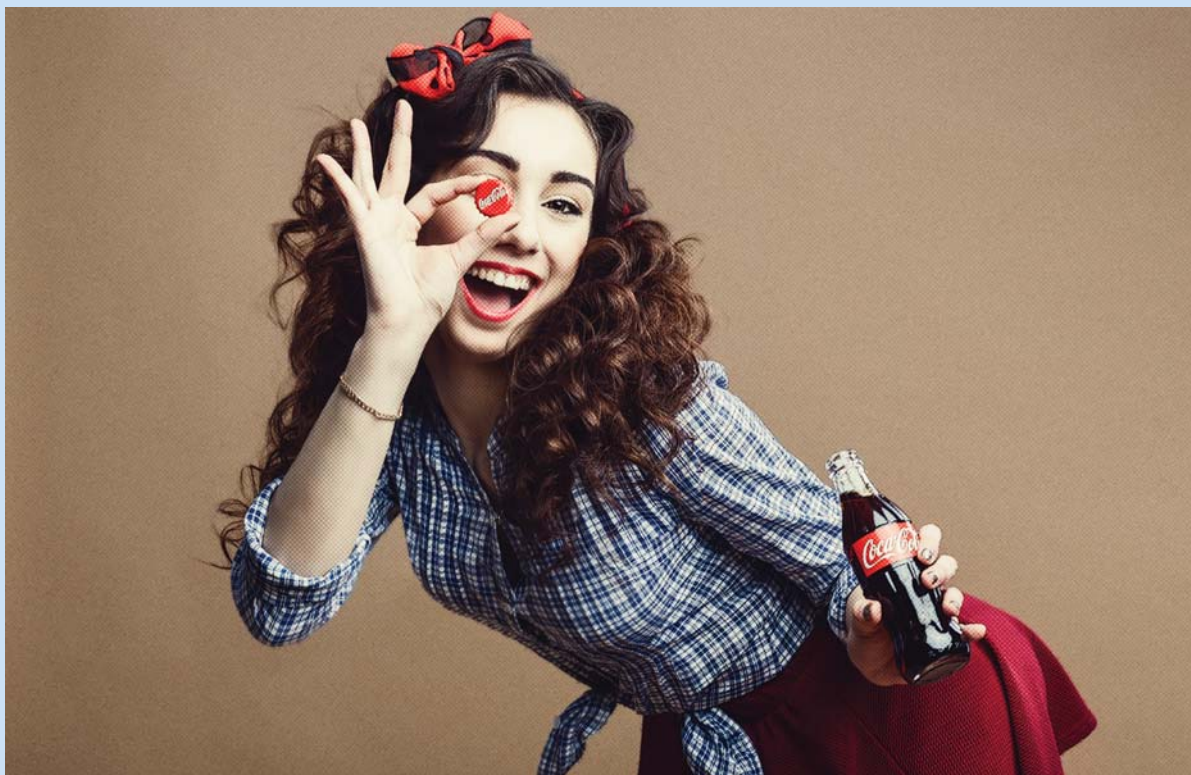
### 1.5.6 Winstbijdrage

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

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

De *winstbijdrage* van een product of bedrijfs onderdeel is in de marketing een belangrijker criterium dan de geboekte omzet. Een hogere omzet betekent

# Coca-Cola zoekt marketingtalent



Voor Coca-Cola Nederland is het binnenhalen van talentvolle jongeren cruciaal om effectieve marketingstrategieën en creatieve campagnes te kunnen ontwikkelen. Dit biedt voor commercieel ingestelde studenten met passie voor marketing interessante carrièrekansen. 'In een tijd waarin er zoveel verandert, in het werven van jonge, aankomende managers voor wie het gebruik van *second screens* en dergelijke vanzelfsprekend is, een *must*,' zegt senior brand manager Jeroen Lampe op zijn Rotterdamse kantoor. 'Met hun unieke inzichten kunnen ze connectie maken met nieuwe generaties doelgroepen. Dat aanstormend talent hebben we bij Coca-Cola nodig.'

## Veel leren

Natuurlijk, wie de jeugd heeft, heeft de toekomst. Maar wat voor jonge mensen zoekt Coca-Cola nu eigenlijk? 'Wij zoeken medewerkers die een afspiegeling zijn van de maatschappij,' zegt Therese Noorlander, hoofd public affairs en communicatie. 'Maar ook junioren met bijzondere kwaliteiten die heel anders naar de wereld kijken en hoe onze merken daarop aansluiten.' Vanuit een strategische optiek is de

hamvraag hoe de Amerikaanse frisdrankengigant ook in Nederland marketeers voor langere tijd aan zijn organisatie en merken verbindt. 'We zijn een heel plat bedrijf waar je zo bij de directeur binnenloopt,' zegt Noorlander. 'Ook voor jonge mensen is het interessant: je krijgt vanaf het begin verantwoordelijkheid er is veel werk te verstouwen. Je bemoeit je met de hele keten, want je wilt je merk goed bij de klant krijgen. Zo kun je veel leren. Je mag bij Coca-Cola ook je stem laten gelden. Bovendien is het voor je eigen ontwikkeling belangrijk dat je met collega's op alle niveaus samenwerkt.'

## 'Bikkelen hoort erbij. Verder draait het vooral om passie en trots'

Coca-Cola is een *global brand* met een lokaal jasje. We kunnen niet 130 jaar lang dezelfde propositie blijven communiceren. Onze business is fast moving. We nemen snelle beslissingen

over innovaties, omdat ook de klant sneller is geworden. Daarbinnen moet je goed blijven nadenken. Voor aanstormend talent hoort bikkelen erbij. Verder draait het vooral om trots en passie voor marketing.'

## Creatieve campagnes

'Creativiteit is bij Coca-Cola heel belangrijk,' zegt Jeroen Lampe. 'We laten consumentenpanels vooraf campagnes beoordelen en meten na afloop het effect: zijn de doelstellingen bereikt en leiden ze tot meerwaarde voor onze merken? Zo meten we per *touchpoint* of de boodschap begrepen is. En weten we voor volgende campagnes welke creatieve aanpak effect heeft. Zo hoop je je creativiteit te verbeteren.'

## Coke TV

Hij wijst ook op de opkomst van *influencers*: een belangrijke nieuwe pilaar in de marketingstrategie. Hiervoor is een YouTube-kanaal opgericht, genaamd *CokeTV*. Nieuwe *influencers* en ander talent krijgen hiermee een podium om zich op de jongere doelgroep – tieners en jong volwassenen – te richten. 'Neem maar eens een kijkje,' zegt Lampe trots.<sup>7</sup>

namelijk niet altijd meer winst! Bij het toepassen van het marketingconcept moet ieder bedrijf er dan ook naar streven om, bijvoorbeeld door het verhogen van de *merkvoorkeur*, *merktrouw* en brand equity (de waarde van het merk op lange termijn) voldoende winst te maken.

## 1.6 SLEUTELTAKEN VAN MARKETING

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

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

### 1.6.1 Eerste taak van marketing

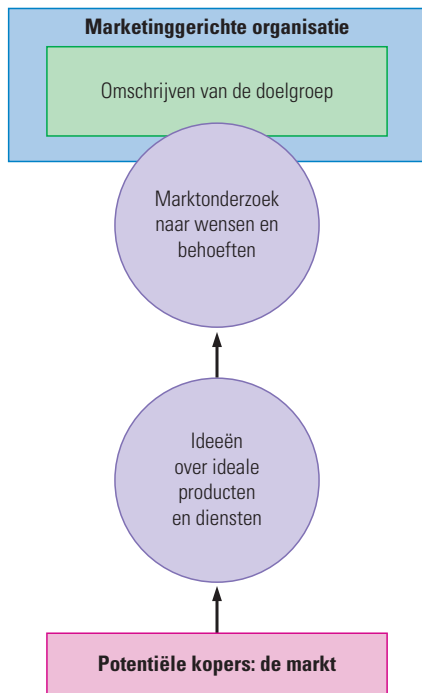
De eerste sleutelzaak van marketing is om de behoeften op de markt op te sporen en te inventariseren. Daarom doen bedrijven regelmatig marktonderzoek onder potentiële kopers dat inzicht geeft in hun ideeën over ideale producten en diensten die op hun wensen inspelen. Dit vergemakkelijkt ook het bepalen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

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

#### Behoeften

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

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



dorst) als voor psychologische behoeften (zoals aan erkenning) die sterk door onze cultuur worden beïnvloed.

### Wensen

Behoeften kunnen door meer dan één product worden bevredigd. Nadat de consument zich van een behoefte bewust wordt en de beschikbare alternatieven heeft overwogen, ontwikkelt hij meestal een *voorkeur* voor een bepaald product. Dat is dan het product dat aan zijn *wensen* of verlangens tegemoet komt. Hij beslist vervolgens wanneer en waar hij dat product koopt en welk bedrag hij ervoor overheeft. Hierbij kunnen de social media, maar ook reclame, promotieacties en andere marketinginspanningen de wensen van de koper sterk beïnvloeden.

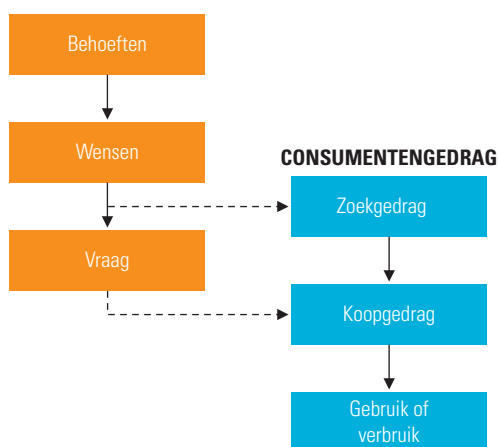
### Consumentengedrag en vraag

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

Vraag

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

FIGUUR 1.12 VERBAND TUSSEN BEHOEFTE, WENSEN, CONSUMENTENGEDRAG EN VRAAG



### 1.6.2 Tweede taak van marketing

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

Wat zijn dan de nieuwe prioriteiten in het marketingvak? Deze kwamen in onze definitie van marketing aan het begin van dit hoofdstuk al naar voren in de vorm van de drie R’s. We omschreven *marketing* namelijk als de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en alle andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden; deze leiden systematisch tot:

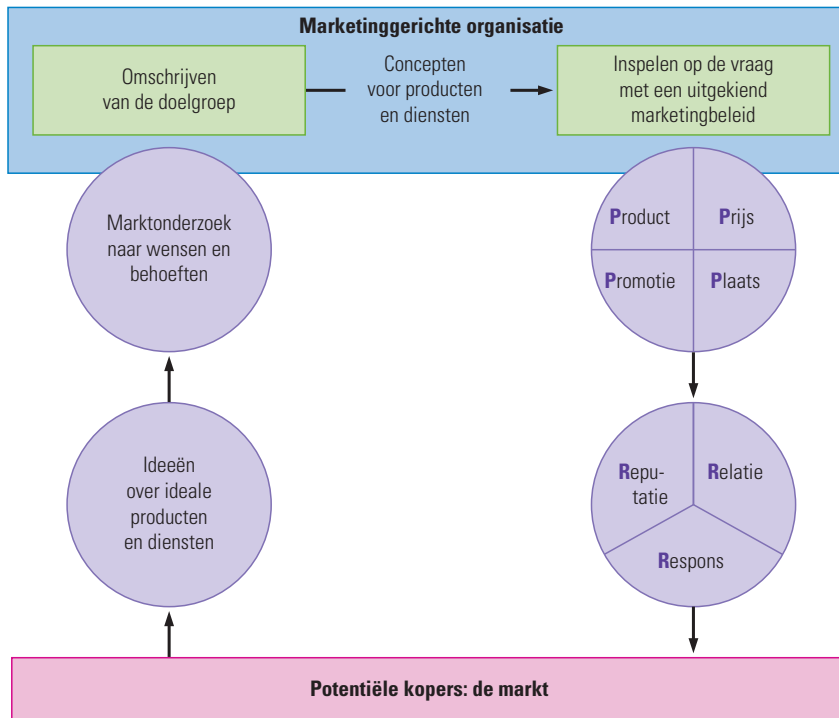
- een hogere omzet of andere gewenste **R**espons,
- een goede **R**eputatie van de organisatie, en
- een duurzame **R**elatie met de klant, waarbij alle partijen hun doelstellingen bereiken.

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

Drie R’s



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



### 1.6.3 De drie R's

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

Marketingmanagers

#### Reputatie

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

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

#### Relatie

Als de meeste merken van een bepaald product ongeveer even goed zijn, is de hamvraag voor de koper niet 'Welk merk koop ik?', maar 'Bij wie koop ik het?' Marketeers zullen dus achter hun 'kraam' vandaan moeten komen om de klant te laten zien wie ze zijn: welke organisatie en welke mensen staan er achter de producten

of diensten? Voortdurende *interactie* met de klant, waarbij uiteindelijk een zekere binding of loyaliteit ontstaat, is bij het opbouwen van een relatie van grote waarde. Een interactieve en consumentvriendelijke website, creatieve inzet van de social media en een gratis klantenservicetelefoonlijn zijn effectieve hulpmiddelen bij het creëren van klantenbinding.

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

### Respons

De consument zoekt afwisseling: hij wil steeds 'meer en beter'. Als *variety seeker* drinkt hij bijvoorbeeld op maandag Heineken pils, op woensdag Schultenbräu (Aldi), op vrijdag Jupiler en in de week daarop weer iets anders. Deze reactie op het groeiende aantal producten op de markt maakt het voor bedrijven moeilijker om een proces van ruil met een vaste groep klanten tot stand te brengen. Als een producent met een goede reputatie echter een duurzame relatie met de klant heeft ontwikkeld, neemt de kans toe dat de consument vaker zijn favoriete merk kiest. Hij koopt alleen niet *altijd* hetzelfde merk.

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

### Inzet van de drie R's

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

De ruil – dus het creëren en uitwisselen van iets van waarde – moet wel logisch aansluiten bij wat de consument van het bedrijf verwacht. Zo zou een slager zijn klanten een flesje likeur cadeau kunnen geven, maar daarmee versterkt hij zijn reputatie van topslagerij niet. Dat doet hij wel door ze – als blijk van waardering – een lekker stukje worst te geven. Met een strategische inzet van de drie R's kan een bedrijf zich op een positieve manier onderscheiden van zijn minder marketinggerichte concurrenten.

## 1.6.4 **Life time value en customer equity**

Sommige bedrijven proberen hun omzet en winst zo snel mogelijk te verhogen. Om in hoog tempo te groeien zijn ze voortdurend op zoek naar nieuwe kopers, maar kunnen daardoor minder aandacht besteden aan hun bestaande klanten. Helaas verslechtert dit hun positie op lange termijn. Door een evenwicht te vinden tussen hun

korte- en langetermijnbelangen en de acquisitie van nieuwe afnemers niet ten koste te laten gaan van de marketinginspanningen voor de huidige clientèle, kunnen managers de waarde van de klantenkring (of *klandizie*) aanzienlijk verhogen.

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

- 1 de kosten van klantenwerving te verminderen;
- 2 meer klanten langer te behouden;
- 3 de winstgevendheid van klanten te verhogen door meer producten en diensten met een hoge marge aan hen te verkopen tegen lagere marketingkosten.<sup>8</sup>

De totale waarde van de klantenkring (*customer equity*) van een bedrijf is de som van de *life time value* van iedere klant. De *life time value* per klant is de contante waarde van de winst die al zijn toekomstige aankopen het bedrijf opleveren, tijdens de hele periode waarin hij van het bedrijf blijft kopen. Bij deze winstbijdrage van de herhalingsaankopen tellen we nog de winst op van de aankopen van anderen die dankzij de aanbevelingen of invloed van de trouwe klant (bijvoorbeeld via social media) ook bij hetzelfde bedrijf zijn gaan kopen. Zo is de *life time value* van een loyale klant van een pizzeria gemiddeld €7.000 en van een trouwe BMW-rijder meer dan €700.000.<sup>9</sup> Medewerkers met inzicht in de *life time value* realiseren zich dan ook dat het kwijtraken van een loyale klant – zelfs als hij geen *opinion leader* is – een veel groter verlies oplevert dan het bedrag van de winst op een of enkele transacties. Daarom benadrukken steeds meer managers het belang van het opbouwen van duurzame relaties met klanten die resulteert in klantentrouw.

Waarde van de  
klantenkring

Life time value

Klantentrouw

## MARKETINGMEMO

# Klantvriendelijke klachtenbehandeling

Elke klacht van een klant moet correct worden afgehandeld om op zijn behoeften in te spelen. Helaas onderschatten nog veel managers het belang van klachtenbehandeling als marketinginstrument om klanten tevreden te stellen en tegelijk een goede *reputatie* op te bouwen. De eerste reactie van klachtenbehandelaars is vaak defensief: wat is er gebeurd? Wie z'n schuld was het? Wat moet ik eraan doen? Ze concentreren zich gelijk op de zakelijke kant en houden geen rekening met de *emotionele* kant van het probleem.

‘Zet een klacht om  
in een positieve  
ervaring!’



Maar een klacht heeft meestal een diepere emotionele achtergrond. Daarop moet je juist eerst ingaan. Toon dus gelijk *betrokkenheid*: ‘Ach, wat naar voor u! Vertel eens wat meer over wat er precies is gebeurd.’ Zoek dan met de

klant naar een oplossing die niet alleen in zijn belang is, maar ook de *relatie* met hem onderstreept: ‘Wat wilt u het liefst? Gaat u – als gewaardeerde klant van ons – ermee akkoord dat wij u...?’

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

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

FIGUUR 1.14 WAARDEVERHOOGING VAN DE KLANTENKRING EN ONDERNEMING



## 1.7 MARKETINGTOEPASSINGEN EN VOORUITBLIK

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

Fast moving consumer goods  
Consumentenmarketing

### 1.7.1 Toepassingsgebieden van marketing

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

Businessmarketing

Andere belangrijke toepassingsgebieden van marketing zijn:

- **Dienstenmarketing:** Marketingactiviteiten van aanbieders van – per definitie ‘ontastbare’ – activiteiten (zoals van hotels, musea en luchtvaartmaatschappijen), die het ruilproces tussen het dienstverlenende bedrijf en de klant stimuleren.
- **Internationale marketing:** Marketingactiviteiten gericht op markten en doelgroepen in het buitenland.
- **Direct marketing:** Marketingbenadering waarbij een bedrijf rechtstreeks (online, per direct mail of telefoon) een op de individuele klant afgestemde boodschap, ontwikkeld op basis van een *database*, communiceert aan een zorgvuldig gekozen doelgroep om zo veel mogelijk bestellingen te krijgen en duurzame relaties op te bouwen.
- **Databasemarketing:** Vorm van direct marketing waarbij een bedrijf systematisch informatie over klanten (waaronder hun bestel- en koopgedrag) verzamelt,

analyseert en opslaat in een *database*, en die gebruikt om marketingactiviteiten en -acties – als maatwerk – op individuele klanten af te stemmen. In de huidige tijd waarbij rechtstreekse interactie de norm is, is het gebruik van databases eerder regel dan uitzondering.

- **Trade marketing:** Marketingbeleid van een producent, gericht op detaillisten (retailers) die zijn producten al verkopen of overwegen ze in hun assortiment op te nemen (detaillistenmarketing).
- **Retailmarketing:** Marketingactiviteiten van een detailhandelsbedrijf (zoals AH), gericht op consumenten, waaronder de analyse van het klantenprofiel, het winkelgedrag en de concurrentiesituatie, de ontwikkeling van een winkelformule en retailingmix om de klantenkring aan zich te binden (detailhandelsmarketing).
- **Demarketing:** Marketingstrategie om de totale vraag (*algemene demarketing*) of die van een specifieke groep afnemers (*selectieve demarketing*) naar een bepaald product tijdelijk of permanent af te remmen, bijvoorbeeld als dit schadelijk is voor de maatschappij, bij schaarste (tropisch hardhout) of een beperkte productiecapaciteit.
- **Interne marketing:** Marketingactiviteiten gericht op medewerkers of afdelingen in de eigen organisatie, om de samenwerking te stimuleren en ervoor te zorgen dat zij goed geïnformeerd en gemotiveerd zijn om klantgericht te werken.
- **Digitale marketing** (of online marketing): een deelproces van marketing waarbij organisaties en bestaande of potentiële klanten via internet waarden en producten creëren en met elkaar uitwisselen.
- **Non-profitmarketing:** Strategieën van liefdadigheids- en andere maatschappelijke organisaties zonder winstdoelstellingen waarmee ze inspelen op de behoeften van hun klanten om hun marktaandeel te verhogen of te beschermen.

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

## 1.7.2 Non-profitmarketing

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

De traditionele inkomsten van non-profitorganisaties, waaronder overheidssubsidies, giften en de contributie van leden, staan onder druk. Bovendien is door allerlei schandalen het vertrouwen van consumenten in goede doelen beschadigd. Dit heeft veel instellingen gestimuleerd (of zelfs gedwongen) om zich te verdiepen in non-profitmarketing. Zij ontwikkelen goed uitgedachte campagnes of boren – via *sponsoring* – nieuwe geldstromen in het bedrijfsleven aan om hun dalende inkomsten te compenseren.

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

### Non-profitmarketing

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

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

### 1.7.3 Belang van inzicht in marketing

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

Er zijn goede redenen om je studie van marketing serieus te nemen. Ten eerste gaan steeds meer organisaties marketinggericht te werk. Dat biedt interessante *carrièrekanalen* voor toekomstige marketingmanagers. Maar ook als je niet in de marketing gaat werken, heb je in je job waarschijnlijk te maken met collega's die betrokken zijn bij zaken als productontwikkeling, marktonderzoek, distributiekanaalen of het inzetten van social media. Om daarbij een kritische gesprekspartner te zijn en bij de besluitvorming te kunnen meedenken, is inzicht in de grondslagen van de marketing essentieel. Bovendien heeft vrijwel iedereen die in een bedrijf werkt, met veeleisende *klanten* te maken. Ook daarom moeten we vertrouwd zijn met wat marketing de klant en de organisatie te bieden heeft en ons de manier van denken van marketinggerichte managers eigen maken. In die zin is marketingkennis net zoals je rijbewijs: dat moet je gewoon hebben, maar daarna moet je je kennis in de praktijk brengen om er je voordeel mee te doen.

Maar er is nog een andere reden om ons in de marketing te verdiepen. Omdat je als *consument* dagelijks met de markt te maken hebt, is het belangrijk om inzicht te hebben in de marktwerking en in wat bedrijven met hun strategieën proberen te bereiken. Is het bijvoorbeeld verstandig om de aanschaf van een nieuw model smartphone of tablet uit te stellen, nu ze steeds geavanceerder worden en



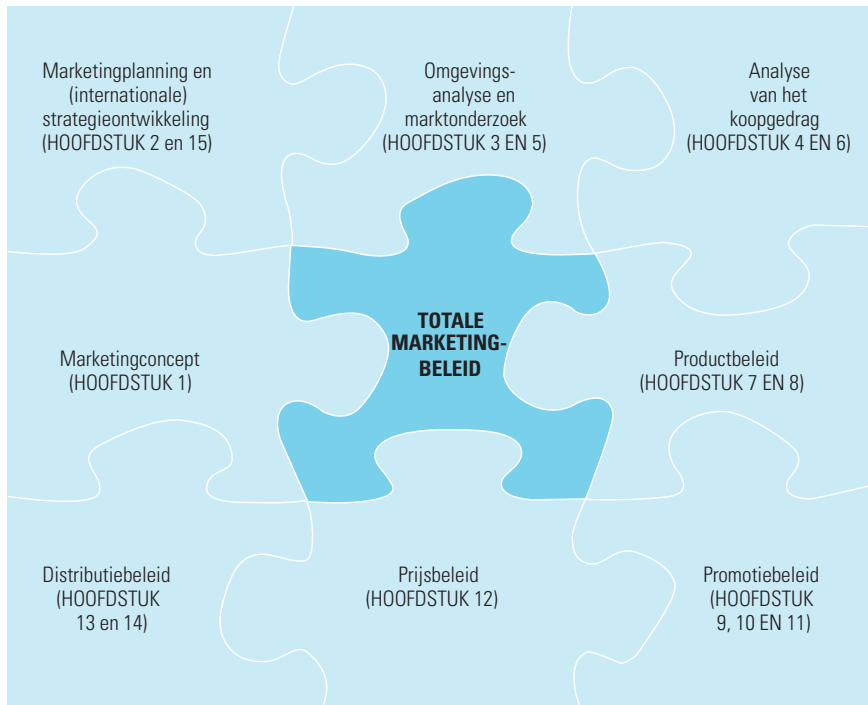
in prijs dalen? Doe je er, als consument, goed aan om de tussenhandel te omzeilen en zo veel mogelijk producten online te kopen? En als een webshop of andere retailer niet goed op je klachten reageert, hoe haal je als klant dan toch je recht? Als je je in deze en andere vragen die in de komende hoofdstukken aan bod komen verdiept, word je een kritische consument met voldoende inzicht en kennis van zaken. En daarvan blijf je altijd profiteren.

### 1.7.4 Vooruitblik op de inhoud

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

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

FIGUUR 1.15 HOE DE ONDERDELEN VAN MARKETING IN ELKAAR GRIJPEN



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

Deel 2 heeft betrekking op de analyse van de markt. Zo bestuderen we het koopgedrag van klanten (zowel op de consumentenmarkt als op de business-to-

businessmarkt) en vergelijken we de voornaamste methoden van marktonderzoek. Hoofdstuk 6 biedt richtlijnen voor het segmenteren van de markt (een van de meest lucratieve marketingtechnieken), het kiezen van een geschikte doelgroep en het ontwikkelen van een succesvolle positioneringsstrategie.

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

# Samenvatting

## 1.1 BETEKENIS VAN MARKETING

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

Hoe beter het marketingbeleid wordt afgestemd op de voorkeur van de doelgroep, hoe meer succes het bedrijf heeft. Hierbij worden vier marketinginstrumenten (de vier P's) ingezet. Deze marketingmix bestaat uit:

- 1 *Product*beleid: producten en diensten die inspelen op de wensen en behoeften van klanten.
- 2 *Prijs*beleid, waarbij gelet wordt op de prijzen van concurrenten en het effect van een verandering van de verkoopprijs.
- 3 *Promotie*beleid: potentiële kopers attent maken op het product en de voordelen die het biedt.
- 4 *Plaats*- of distributiebeleid: de producten moeten op het juiste tijdstip op de juiste plaats verkrijgbaar zijn.

Naast de vier P's besteden we ook aandacht aan de drie R's: de Reputatie van het bedrijf, de Relatie met de klant en de beoogde Respons op het marketingbeleid.

Een veelgehoord commentaar op de vier P's is dat ze niet bekeken zijn vanuit een consumentenperspectief. Een alternatief is het model van de vier C's: een aantrekkelijke *customer solution* tegen acceptabele *cost to the customer*, verkrijgbaar via kanalen die de klant *convenience* bieden, ondersteund door effectieve wederzijdse *communication*.

## 1.2 COMMERCIELE ECONOMIE OF MARKETING?

Het vak marketing – soms *commerciële economie* genoemd – heeft raakvlakken met diverse wetenschappen. Economie, maar ook psychologie, sociologie en statistiek hebben zinvolle bouwstenen geleverd voor de ontwikkeling van marketing en

marktonderzoek. Door het *multidisciplinaire* karakter van het vakgebied zijn deskundige marketeers van alle markten thuis.

## 1.3 INVALSHOEKEN VAN MARKETING

We kunnen marketing bestuderen vanuit verschillende invalshoeken:

- Macromarketing: de *maatschappij* waarin het ruilproces plaatsvindt staat centraal.
- Mesomarketing: gezien vanuit een *bedrijfstak*, als schakel in de bedrijfskolom.
- Micromarketing: het marketingbeleid van een organisatie ('marketingmanagement', de invalshoek van dit boek).

## 1.4 ONTWIKKELING VAN DE MARKETINGGEDACHTE

De ontwikkeling van de marketinggedachte volgt op de *productie*-, de *product*- en de verkoopgerichte fasen die de meeste bedrijfstakken hebben doorlopen. Bij een *marketingoriëntatie* vormen niet het bedrijf en zijn producten, maar de klanten het uitgangspunt van de strategieontwikkeling. Op hun wensen en behoeften moet de onderneming – conform het marketingconcept – doeltreffend inspelen. Via digitale duurzame marketing kunnen bedrijven consumenten stimuleren tot duurzame consumptie.

## 1.5 HET MARKETINGCONCEPT

Het *marketingconcept* is een *mindset* van de manager die stelt dat het inspelen op de wensen en behoeften van de koper en het opbouwen van een langdurige relatie met de klant de sleutel is tot succes. De uitgangspunten zijn:

- *Consumentgericht beleid*: Creëer tevreden klanten door je in de consument te verplaatsen en perfecte klantenservice te bieden.
- *Geïntegreerde aanpak*: Stem alle in het marketingplan omschreven activiteiten op elkaar af.
- *Breed omschreven werkerterrein*: formuleer je *business definition* en missie niet vanuit je producten, maar ruimer, in termen van de behoeften van de klanten.

- *Concurrentieanalyse*: inzicht in de eigen sterktes en zwaktes en in de kansen en bedreigingen op de markt is noodzakelijk om je concurrentievoordeel te benutten.
- *Marktonderzoek en doelgroepkeuze*: voor het kiezen en bewerken van de juiste marktsegmenten is informatie over koopgedrag en voorkeuren essentieel.
- *Winstbijdrage*: voor de continuïteit en groei van het bedrijf is voldoende winst belangrijker dan een hogere omzet.

### **1.6 SLEUTELTAKEN VAN MARKETING**

- 1 Marktonderzoek voor een beter inzicht in de wensen en behoeften op de markt en om te bepalen voor welke doelgroep we producten en diensten kunnen ontwikkelen.
- 2 Inspelen op de vraag met een uitgekiend marketingbeleid (de vier P's) dat leidt tot de gewenste respons, een goede reputatie en een duurzame relatie met klanten.

- 3 Een langdurige relatie met trouwe klanten leidt tot meer omzet en winst en verhoogt de *life time value* van individuele klanten. Dit verhoogt ook de *customer equity*: de financiële waarde van de klantenkring van het bedrijf.

### **1.7 MARKETINGTOEPASSINGEN EN VOORUITBLIK**

De grondslagen van de marketing worden niet alleen door bedrijven, maar ook door de overheid, liefdadigheidsinstellingen en andere non-profitorganisaties toegepast. Daarnaast is er een toenemende belangstelling voor toepassingsgebieden zoals databasemarketing, trade marketing, retail marketing, digitale marketing en internationale marketing.

# Discussievragen

- 1** Hoe zou je de betekenis van marketing uitlegen aan iemand die er niet mee vertrouwd is?
- 2** Niet iedereen weet wat marketing precies inhoudt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken:
  - Marketing is gewoon een ander woord voor verkopen.
  - Het doel van marketing is om mensen producten te laten kopen die ze niet echt willen of nodig hebben.
  - Marketing heeft alleen zin als het aanbod groter is dan de vraag.
  - Marketing is minder belangrijk dan de andere activiteiten in een bedrijf.Als iemand in een gesprek zo'n opmerking zou plaatsen, met welke argumenten reageer je dan?
- 3** Hoe kan een producent van frisdranken – in het kader van het maatschappelijk marketingconcept – met zijn keuze van verpakkingen een goed evenwicht bereiken tussen de belangen van de consument, de maatschappij en het bedrijf zelf?
- 4**
  - a** Welke factoren waren ooit van invloed op de omschakeling van een productie- naar een verkooporiëntatie?
  - b** Vroeger waren veel bedrijven productiegericht, en zelfs nu zijn er nog organisaties die niet marketinggericht te werk gaan. Hoe verklaar je dit?
- 5** Noem enkele argumenten om de directie van een niet-marketinggericht bedrijf ervan te overtuigen dat het marketingconcept voor een gezonde bedrijfsvoering essentieel is.
- 6** Waarom zijn er, ondanks de toepassing van het marketingconcept, toch nog veel producten die mislukken?
- 7** Gaat de onderwijsinstelling waar je studeert marketinggericht te werk? Beschrijf de vier marketinginstrumenten van deze organisatie.
- 8** Maak een korte conceptvragenlijst (van ongeveer vijf vragen) om te bepalen in hoeverre een bedrijf erin slaagt om zijn klanten tevreden te stellen.
- 9** Een landelijke keten van kapsalons stelt zich ten doel om de beste kapper van Nederland te worden. De oprichter van de keten huurt jou in als marketingconsultant. Wat zou je hem adviseren om – vanuit een marketingoptiek – zijn ambitieuze doelstelling te realiseren?
- 10** Welke maatregelen kan een autoschadeherstelbedrijf nemen om zo klantgericht mogelijk te opereren?