

Bronis **Verhage**

Bronis

Grondslagen van de Marketing

**WATCH OUT.
LOVE IS IN THE AIR.**



Noordhoff Uitgevers



Grondslagen van de marketing

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

Grondslagen van de marketing

Prof. dr. Bronis Verhage

Professor of Marketing, Georgia State University,

Atlanta, Georgia, Verenigde Staten

Achtste druk, 2013

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

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, e-mail: info@noordhoff.nl

0 / 13

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

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-83844-7

ISBN 978-90-01-81785-5

NUR 802

Verkorte inhoud



Deel 1 Inzicht in de marketing

- I Wat is marketing? 2
- 2 Strategieontwikkeling en marketingplanning 44
- 3 Marketingomgeving 104



Deel 2 Analyseren van de markt

- 4 Koopgedrag 150
- 5 Marktonderzoek en marketinginformatie 196
- 6 Marktsegmentatie en positionering 232



Deel 3 Productbeslissingen

- 7 Productbeleid en dienstenmarketing 272
- 8 Productontwikkeling 330



Deel 4 Promotiebeslissingen

- 9 Marketingcommunicatiestrategieën 374
- 10 Reclame 420
- 11 Salesmanagement 468



Deel 5 Prijsbeslissingen

- 12 Prijsbeleid en prijsbepaling 520



Deel 6 Distributiebeslissingen

- 13 Distributiebeleid 594
- 14 Detailhandel 648
- 15 Internationale marketing 698

Inhoud

Woord vooraf bij de achtste druk XIX

Over de auteur XXV



Deel 1 INZICHT IN DE MARKETING 1

- 1 WAT IS MARKETING? 2**
 - Marketing in actie: VANMOOF: de ultieme stadsfiets 4*
 - 1.1 De betekenis van marketing 7**
 - I.1.1 Verschil tussen verkoop en marketing 7
 - I.1.2 Definitie van marketing 7
 - I.1.3 De marketingmix 8
 - I.1.4 Doelgroepkeuze en het ruilproces 10
 - 1.2 Commerciële economie of marketing? 10**
 - I.2.1 Plaatsbepaling 11
 - I.2.2 Bijdragen van andere wetenschappen 12
 - 1.3 Niveaus van marketingsystemen 12**
 - I.3.1 Macromarketing 12
 - I.3.2 Mesomarketing 13
 - I.3.3 Micromarketing 14
 - Marketingtopper: Heineken's digitale strategie 15*
 - 1.4 Ontwikkeling van de marketinggedachte 16**
 - I.4.1 Productie- en productgerichte bedrijven 17
 - I.4.2 Verkoopgerichte bedrijven 17
 - I.4.3 Marketinggerichte bedrijven 18
 - I.4.4 Relatiemarketing 21
 - Visie vanuit de wetenschap: Dipah Jain (Insead Business School) 22*
 - 1.5 Het marketingconcept 23**
 - I.5.1 Tevreden klanten 24
 - I.5.2 Geïntegreerde aanpak 24
 - I.5.3 Breed omschreven werkterrein 26
 - I.5.4 Concurrentieanalyse 27
 - I.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze 27
 - I.5.6 Winstbijdrage 27
 - Visie vanuit de praktijk: Frank Weijers (Unilever Benelux) 28*
 - 1.6 Taak van marketing in een bedrijf 29**
 - I.6.1 Marketings eerste taak 29
 - I.6.2 Marketings tweede taak 31
 - I.6.3 De drie R's 32
 - I.6.4 Waarde van de klandizie 34
 - Marketingmisser: Senseo Sarista: koffie verkeerd? 35*

1.7	Marketingtoepassingen en vooruitblik	36
1.7.1	Toepassingsgebieden	36
1.7.2	Non-profitmarketing	37
1.7.3	Het belang van inzicht in marketing	38
1.7.4	Vooruitblik op de inhoud	39
	Samenvatting	41
	Discussievragen	43
2	STRATEGIEONTWIKKELING EN MARKETINGPLANNING	44
	<i>Marketing in actie: Heineken's mondiaal gestuurde marketingstrategie</i>	46
2.1	Marketingplanning	48
2.1.1	Strategische versus tactische planning	49
2.1.2	Bouwstenen voor succes	50
2.1.3	Een marketingplanning en -managementmodel	52
	<i>Marketingmisser: Planning in de praktijk</i>	54
2.2	Terreinafbakening en missieomschrijving	55
2.2.1	Business definition	55
2.2.2	Ondernemingsmissie	56
2.3	SWOT-analyse	58
2.3.1	Interne analyse	58
2.3.2	Externe analyse	59
2.3.3	Situatieanalyse	59
2.3.4	Confrontatiematrix	60
	<i>Visie vanuit de wetenschap: Michael Porter (Harvard Business School)</i>	61
2.4	Marketingdoelstellingen formuleren	62
2.4.1	Eisen aan doelstellingen	62
2.4.2	Hiërarchie van doelstellingen	64
2.5	Marketingstrategieën ontwikkelen	65
2.5.1	BCG portfolioanalyse	65
2.5.2	Porter's concurrentiestrategieën	70
2.5.3	Ansoffmodel	72
	<i>Visie vanuit de praktijk: Derk Hendriksen (Coca-Cola)</i>	73
2.6	Marketingorganisatie	75
2.6.1	Organisatiestructuur	76
2.6.2	De marketingafdeling	77
2.7	Het marketingplan	79
2.7.1	Functies van het plan	79
2.7.2	Indeling van een marketingplan	80
2.7.3	Accenten in het marketingplan	88
	<i>Marketingtopper: Landmarkt: experience marketing van het platteland</i>	89
2.8	Uitvoering, controle en bijsturing	90
2.8.1	Implementatie	91
2.8.2	Marketingcontrole en evaluatie	91
2.8.3	Operationele marketingcontrole	92
2.8.4	Strategische marketingcontrole	94
2.8.5	Geïntegreerde marketing	96
	Samenvatting	99
	Discussievragen	102

3	MARKETINGOMGEVING	104
	<i>Marketing in actie: Coke Zero - Coke Light voor de man</i>	106
3.1	De marketingomgeving	109
3.1.1	Interne omgeving	109
3.1.2	Externe omgeving	111
3.1.3	Trends en marketinguitdagingen	112
	<i>Visie vanuit de praktijk: Carrière tips voor jonge marketeers</i>	114
3.2	Meso-omgeving	115
3.2.1	Bedrijfskolom	115
3.2.2	Klanten	117
3.2.3	Toeleveranciers	117
3.2.4	Intermediairs	118
3.2.5	Concurrenten	119
3.2.6	Publieksgroepen	122
	<i>Marketingtopper: Wereldwijde schaalverkleining</i>	122
3.3	Macro-omgeving	123
3.3.1	Demografische factoren	125
3.3.2	Economische factoren	127
	<i>Marketingmisser: Marlies Dekkers vs. Sapph: Battle of the Bra's</i>	128
3.3.3	Politiek-juridische factoren	129
3.3.4	Milieufactoren	131
3.3.5	Technologische factoren	133
3.3.6	Sociaal-culturele factoren	134
	<i>Visie vanuit de wetenschap: Ronald Jeurissen (Nyenrode Business Universiteit)</i>	136
3.4	Marketingethiek en sociale verantwoordelijkheid	136
3.4.1	Wetgeving versus ethiek	137
3.4.2	Ethiek en marketing	138
3.4.3	Inzicht in ethisch gedrag	139
3.4.4	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	141
	Samenvatting	145
	Discussievragen	147



Deel 2 ANALYSEREN VAN DE MARKT 149

4	KOOPGEDRAG	150
	<i>Marketing in actie: Wehkamp: van postorderaar tot online retailer</i>	152
4.1	Het koopbeslissingsproces	155
4.1.1	Probleemherkenning	155
4.1.2	Informatie zoeken	155
4.1.3	Evalueren van alternatieven	156
4.1.4	Aankoopbeslissing	157
4.1.5	Evaluatie na de koop	158
	<i>Marketingtopper: Een diamant is voor altijd</i>	159
4.2	Vormen van oriëntatie- en koopgedrag	160
4.2.1	Uitgebreide besluitvorming	160
4.2.2	Beperkte besluitvorming	161
4.2.3	Routinekoopgedrag	161

- 4.3 Invloed van persoonlijke omstandigheden** 162
 - 4.3.1 Demografische kenmerken 162
 - 4.3.2 Lifestyle 162
 - 4.3.3 Situationele invloeden 163
 - Marketingmisser: De bouw maakt het? 164
- 4.4 Psychologische invloeden op consumentenbeslissingen** 165
 - 4.4.1 Behoeften en motieven 166
 - 4.4.2 Perceptie 169
 - 4.4.3 Leerprocessen 170
 - 4.4.4 Persoonlijkheid 172
 - 4.4.5 Attitudes 173
- 4.5 Sociale invloeden op het consumentengedrag** 175
 - Visie vanuit de wetenschap: Herman Lier (NHTV Breda) 176
 - 4.5.1 Cultuur 177
 - 4.5.2 Sociale klasse 178
 - 4.5.3 Referentiegroepen 179
 - 4.5.4 Gezinsinvloeden 180
 - Visie vanuit de praktijk: Christa Carone (Xerox Corporation) 183
- 4.6 Business-to-businessmarketing (B2B)** 184
 - 4.6.1 Verschillen met consumentenmarketing 185
 - 4.6.2 Het koopgedrag van organisaties 186
 - 4.6.3 Rollen in de inkoopgroep 187
 - 4.6.4 Typen koopsituaties 189
 - Samenvatting 193
 - Discussievragen 195

5 MARKTONDERZOEK EN MARKETINGINFORMATIE 196

Marketing in actie: De ongreepbare Google-generatie 198

- 5.1 De rol van marktonderzoek** 201
 - 5.1.1 Wat is marktonderzoek? 201
 - 5.1.2 Doel van marktonderzoek 202
- 5.2 Het marktonderzoekproces** 203
 - Visie vanuit de wetenschap: Cor Molenaar (Erasmus Universiteit Rotterdam) 204
 - 5.2.1 Probleemstelling en onderzoeksdoelstellingen 205
 - 5.2.2 Bepalen van de onderzoeksopzet 206
 - 5.2.3 Verzamelen van secundaire gegevens 208
 - 5.2.4 Verkennend onderzoek 209
 - 5.2.5 Uitwerken van de onderzoeksmethode 209
 - Visie vanuit de praktijk: Coen Dekker (Heineken) 210
 - 5.2.6 Primaire gegevens: de enquête 211
 - 5.2.7 Motivatieonderzoek 214
 - 5.2.8 Observatie 215
 - 5.2.9 Experimenten 216
 - 5.2.10 Analyse, interpretatie en verslaggeving 218
 - Marketingmisser: Mobile marketing-strategieën 218
- 5.3 Marketinginformatiesysteem** 219
 - 5.3.1 Bronnen van informatie 220
 - 5.3.2 Verwerking van de gegevens 223
 - Marketingtopper: Oerblond: crowdsourcing for the happy few... 224

5.4	Testmarketing	225
5.4.1	Selectie van testmarkten	226
5.4.2	Principes van testmarketing	227
5.4.3	Hoelang moet een product worden uitgetest?	228
	Samenvatting	230
	Discussievragen	231
6	MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING	232
	<i>Marketing in actie: De mobiele revolutie</i>	234
6.1	Definiëren van de markt	236
6.1.1	Wat is een markt?	237
6.1.2	De markt in kaart brengen	239
6.1.3	Analyseren van het marktpotentieel	240
6.1.4	Vraag en marktwerking	241
	<i>Visie vanuit de praktijk: Roy Scheerder (KLM)</i>	242
6.2	Wat is marktsegmentatie?	243
6.2.1	Opkomst van marktsegmentatie	243
6.2.2	Redenen voor marktsegmentatie	244
6.2.3	Voorwaarden voor effectieve segmentatie	246
	<i>Visie vanuit de wetenschap: V. Kumar (Georgia State University)</i>	248
6.3	Segmentatiecriteria	248
6.3.1	Demografische segmentatie	249
6.3.2	Geografische segmentatie	250
6.3.3	Psychografische segmentatie	252
6.3.4	Gedragsegmentatie	254
	<i>Marketingmisser: Vrouwenmarketing: female power?</i>	255
6.4	Marktbewerkingsstrategieën	256
6.4.1	Segmentatiestrategieën	257
6.4.2	Doelgroepbepaling	259
	<i>Marketingtopper: Heinz ketchup's onlineoffensief</i>	261
6.5	Positioneringsstrategieën	262
6.5.1	De strijd om het brein	262
6.5.2	Positioneringsgrafiek	263
6.5.3	De kunst van het positioneren	264
6.5.4	Herpositionering	265
	Samenvatting	267
	Discussievragen	269



7 PRODUCTBELEID EN DIENSTENMARKETING 272

Marketing in actie: Vente-privee.com: alleen voor leden 274

7.1 Wat is een product? 276

7.1.1 Een pakket pluspunten 277

7.1.2 Productniveaus 277

7.1.3 Implicaties voor marketing 278

Visie vanuit de praktijk: René Herremans (Ahold Europe) 280

7.2 Typen consumentenproducten 281

7.2.1 Convenience products 282

7.2.2 Shopping products 282

7.2.3 Specialty products 283

7.2.4 Unsought products 284

7.2.5 Andere productindelingen 285

7.3 Assortimentsbeleid 285

7.3.1 Wat is een assortiment? 286

7.3.2 Dimensies van het assortiment 287

7.3.3 Assortimentssanering 288

7.3.4 Uitbreiding van het assortiment 289

Marketingtopper: Nederlands meest inspirerende merken 292

7.4 Management van de productlevenscyclus 293

7.4.1 Fasen in de levenscyclus 294

7.4.2 Bruikbaarheid van de productlevenscyclus 298

7.4.3 Verlenging van de cyclus 298

7.5 Productkwaliteit en klantenservice 300

7.5.1 Kwaliteitsbeleid 300

7.5.2 Garantiebeleid 302

7.5.3 Servicebeleid 302

7.5.4 Maatconfectie 304

Visie vanuit de wetenschap: Marnik Dekimpe (Universiteit van Tilburg, KU Leuven) 305

7.6 Merkenstrategie 306

7.6.1 Strategische doelstellingen 307

7.6.2 Battle of the brands 308

7.6.3 Individueel of familiemerk? 311

7.6.4 Wat maakt een merknaam goed? 313

7.6.5 Merkenrecht 314

Marketingmisser: Misleidende informatie 315

7.7 Vormgeving en verpakking 315

7.7.1 Productontwerp 316

7.7.2 Functies van de verpakking 317

7.8 Marketing van diensten 320

7.8.1 Kenmerken van een dienst 321

7.8.2 Belang van de dienstensector 324

7.8.3 Verhogen van de productiviteit 325

Samenvatting 327

Discussievragen 329

- 8 PRODUCTONTWIKKELING** 330
Marketing in actie: Co-creatie en crowdsourcing 332
- 8.1 Wat is een nieuw product?** 334
- 8.1.1 Typen nieuwe producten 335
 - 8.1.2 Het effect van innovaties op consumenten 337
- 8.2 Redenen voor productontwikkeling** 338
Visie vanuit de wetenschap: Jan-Benedict Steenkamp (University of North Carolina) 339
- 8.2.1 Waarom bedrijven nieuwe producten lanceren 340
 - 8.2.2 Make or buy? 342
- 8.3 Ontwikkelen van nieuwe producten** 345
- 8.3.1 Strategieontwikkeling voor nieuwe producten 345
 - 8.3.2 Ideeontwikkeling 347
 - 8.3.3 Schifting en evaluatie 347
 - 8.3.4 Bedrijfseconomische analyse 348
 - 8.3.5 Ontwikkeling van een prototype 350
 - 8.3.6 Testmarketing 350
 - 8.3.7 Productintroductie 351
- Marketingtopper: Coca-Cola: Wereld drankjes uit Brussel* 352
- 8.4 Organisatie van de productontwikkeling** 352
- 8.4.1 Venture-teams 353
 - 8.4.2 Alternatieven voor venture-teams 353
 - 8.4.3 Snellere productontwikkeling 355
- Marketingmisser: Knorr Vie: Unilever's verloren merk* 356
- 8.5 Waarom producten aanslaan of mislukken** 357
- 8.5.1 Geslaagde introducties 357
 - 8.5.2 Mislukte lanceringen 359
- Visie vanuit de praktijk: Gary Raucher (TomTom)* 361
- 8.6 Diffusie van innovaties** 361
- 8.6.1 Het adoptieproces 362
 - 8.6.2 Adoptie categorieën 363
 - 8.6.3 Producteigenschappen en adoptiesnelheid 366
- Samenvatting 369
 Discussievragen 371



Deel 4 PROMOTIEBESLISSINGEN 373

- 9 MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIEËN** 374
Marketing in actie: Coolblue's tevreden klanten 376
- 9.1 Wat is marketingcommunicatie?** 379
- 9.1.1 Marketingcommunicatie- en promotie-instrumenten 379
 - 9.1.2 Vergelijking van persoonlijke en massacommunicatie 382
 - 9.1.3 Hoe werkt communicatie? 383
- Visie vanuit de praktijk: Eva Ruiz (Vodafone)* 385
- 9.2 Communicatiebeleid: doelgroepkeuze** 386
- 9.2.1 Pull- en pushstrategieën 387
 - 9.2.2 Het tweestapsmodel van het communicatieproces 389

- 9.3 Communicatiedoelstellingen formuleren** 391
 - 9.3.1 Klassiek hiërarchische modellen 392
 - 9.3.2 Implicaties voor het promotiebeleid 395
 - 9.3.3 Niet-klassiek hiërarchische modellen 397
 - Visie vanuit de wetenschap: Philip Kotler (Northwestern University)* 398
- 9.4 Het communicatiebudget vaststellen** 399
 - 9.4.1 Omzetpercentagemethode 400
 - 9.4.2 Sluitpostmethode 401
 - 9.4.3 Concurrentiemethode 401
 - 9.4.4 Taakstellende methode 402
 - 9.4.5 Anticyclisch budgetteren 403
 - Marketingtopper: Axe: Unilever's guerillamarketingstrategie* 405
- 9.5 De communicatiemix bepalen** 406
 - 9.5.1 Richtlijnen voor de samenstelling van een ideale mix 406
 - 9.5.2 Beoogde respons 409
 - Marketingmisser: AutoRai: geen toegevoegde waarde* 410
- 9.6 Public relations** 411
 - 9.6.1 Taken van public relations 412
 - 9.6.2 Planning van de pr-strategie 414
 - Samenvatting 417
 - Discussievragen 419
- 10 RECLAME** 420
 - Marketing in actie: Hoe Licor 43 marktleider werd* 422
- 10.1 Rol van reclame** 425
 - 10.1.1 Invloed op de maatschappij 425
 - 10.1.2 Plaats in de organisatiestructuur 426
 - 10.1.3 Reclamebestedingen 427
- 10.2 Soorten reclame** 427
 - 10.2.1 Indeling naar zender 428
 - 10.2.2 Indeling naar ontvanger 430
 - 10.2.3 Indeling naar boodschap 430
 - 10.2.4 Indeling naar medium 433
- 10.3 Reclameplanning** 433
 - Visie vanuit de praktijk: Karen Priem (Philips Consumer Lifestyle)* 434
 - 10.3.1 Doelstellingen formuleren 435
 - 10.3.2 Het DAGMAR-model 437
 - 10.3.3 Reclamebudgettering in Nederland 438
- 10.4 Reclamestrategieën** 439
 - 10.4.1 Introductiefase 439
 - 10.4.2 Groeifase van de markt 440
 - 10.4.3 Volwassenheidsfase van de markt 441
 - 10.4.4 Neergangsfase van de markt 441
 - Marketingmisser: Sociale-mediagebruik in b2b* 442
- 10.5 Ontwikkelen van de reclamecampagne** 443
 - 10.5.1 Briefing 443
 - 10.5.2 Creatief concept 446
 - 10.5.3 Uitwerking 447
- 10.6 Mediaselectie** 448
 - 10.6.1 Het mediaplan 448
 - 10.6.2 Criteria voor het selecteren van media 450
 - Visie vanuit de wetenschap: Craig Smith (Insead Business School)* 452

- 10.7 Meten van reclame-effecten** 452
 - 10.7.1 Pretest 453
 - 10.7.2 Posttest 454
 - 10.7.3 Mediaonderzoek 455
- 10.8 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 458
- 10.9 Sponsoring** 458
 - Marketingtopper: Bavaria's make-over... 459
 - 10.9.1 Doelstellingen 460
 - 10.9.2 Sponsoringstrategieën 461
 - Samenvatting 464
 - Discussievragen 466
- 11 SALESMANAGEMENT** 468
 - Marketing in actie: Klantvriendelijke bedrijven 470
 - 11.1 Belang van persoonlijke verkoop** 473
 - 11.1.1 Typen verkoopfuncties 474
 - 11.1.2 Taken van accountmanagers 474
 - 11.2 Het creatieve verkoopproces** 477
 - 11.2.1 Voorbereiding 477
 - 11.2.2 Overreding 478
 - 11.2.3 Transactie 480
 - Visie vanuit de wetenschap: Russell Abratt (Nova Southeastern University) 482
 - 11.3 Salesmanagement en doelstellingen** 483
 - 11.3.1 Leiderschap en planning 483
 - 11.3.2 Management by objectives 485
 - 11.4 Organisatie van de verkoopafdeling** 487
 - 11.4.1 Structuur van de buitendienst 487
 - 11.4.2 Omvang van de buitendienst 492
 - 11.4.3 Bepalen van de rayon grootte 492
 - Visie vanuit de praktijk: Jack en Suzy Welch (Jack Welch Management Institute) 493
 - 11.5 Management van het verkoopteam** 494
 - 11.5.1 Werving, selectie en training 494
 - 11.5.2 Motivatie en beloning 496
 - Marketingmisser: Consument-onvriendelijke klantenservice 497
 - 11.6 Direct marketing** 498
 - 11.6.1 Wat is direct marketing? 498
 - 11.6.2 Traditionele vormen van direct marketing 500
 - 11.6.3 Ontwikkeling van direct marketing 502
 - Marketingtopper: Scoupy: online kortingsbonnen voor retail en horeca 503
 - 11.7 Sales promotion** 504
 - 11.7.1 Doel van promotieacties 504
 - 11.7.2 Consumentenpromoties 505
 - 11.7.3 Handelspromoties 510
 - 11.7.4 Trends in sales promotion 511
 - Samenvatting 514
 - Discussievragen 516



Deel 5 PRIJSBESLISSINGEN 519

- 12 PRIJSBELEID EN PRIJSBEPALING 520**
 - Marketing in actie: Radioheads radicale marketingremix 522
 - 12.1 De prijsbeslissing 525**
 - 12.1.1 Waardeperceptie 526
 - 12.1.2 Kostprijs 527
 - 12.1.3 Ondernemings- en marketingstrategie 528
 - 12.1.4 Concurrentie 528
 - 12.1.5 Assortiment 529
 - 12.1.6 Tussenhandel 529
 - 12.1.7 Wetgeving en ethiek 529
 - Marketingmisser: KPN's woekerprijs voor internet 530
 - 12.2 Vraagcurve 531**
 - 12.2.1 Prijsmechanisme 531
 - 12.2.2 Beweging langs de vraagcurve 531
 - 12.2.3 Verschuiving van de vraagcurve 532
 - Marketingtopper: Hopper: duurzaam en goedkoop 533
 - 12.3 Prijsbepaling van nieuwe producten 534**
 - 12.3.1 Afroomprijsstrategie 535
 - 12.3.2 Penetratieprijsstrategie 537
 - 12.4 Prijsdoelstellingen 539**
 - 12.4.1 Een model voor prijsbeslissingen 539
 - 12.4.2 Algemene prijsdoelstellingen 540
 - 12.4.3 Zuivere prijsdoelstellingen 541
 - 12.4.4 Doelstellingen in de praktijk 542
 - Visie vanuit de wetenschap: Peter Leeflang (Rijksuniversiteit Groningen) 544
 - 12.5 Prijstactiek 545**
 - 12.5.1 Prijsafspraken en de nieuwe wetgeving 546
 - 12.5.2 Prestatiekortingen 548
 - 12.5.3 Verkapte kortingen 549
 - 12.5.4 Interne verrekenprijzen 550
 - 12.6 Kostengeoriënteerde prijsbepaling 551**
 - 12.6.1 Kostprijs-plusmethode 552
 - 12.6.2 Variabelekostprijsmethode 555
 - 12.6.3 Break-evenanalyse 557
 - 12.6.4 Rendementsmethode 559
 - 12.7 Vraaggeoriënteerde prijszetting 560**
 - 12.7.1 Prijselasticiteit van de vraag 561
 - 12.7.2 Inkomenselasticiteit 565
 - 12.7.3 Kruiselingse prijselasticiteit 567
 - 12.7.4 Price lining 568
 - 12.7.5 Prijsdiscriminatie 570
 - 12.7.6 Psychologische prijszetting 571
 - Visie vanuit de praktijk: Het woord is aan... Tony Gram 574

- 12.8 Concurrentiegeoriënteerde prijszetting** 574
 - 12.8.1 Concurrentie en marktvormen 577
 - 12.8.2 Monopolie 578
 - 12.8.3 Oligopolie 579
 - 12.8.4 Monopolistische concurrentie 582
 - 12.8.5 Volledige mededinging 582
 - 12.8.6 Prijsvorming bij inschrijving en aanbesteding 584
 - Samenvatting 587
 - Discussievragen 590



Deel 6 DISTRIBUTIEBESLISSINGEN 593

- 13 DISTRIBUTIEBELEID** 594
 - Marketing in actie: Diageo's trademarketingstrategie* 596
 - 13.1 Belang van marketingkanalen** 599
 - 13.1.1 Wat is een distributiekanaal? 600
 - 13.1.2 Typen distributiekanaalen 600
 - 13.1.3 Distributiekanaalen creëren nut 604
 - 13.1.4 Distributiekanaalen verhogen de efficiency 604
 - 13.1.5 Distributiekanaalen geven vorm aan de bedrijfskolom 606
 - 13.1.6 Waardeketen en value delivery network 607
 - Visie vanuit de praktijk: Monique de Deugd (Gb Plange)* 608
 - 13.2 Distributieanalyse** 609
 - 13.2.1 Distributie-intensiteit 609
 - 13.2.2 Distributiekenngetallen 612
 - Visie vanuit de wetenschap: Jean-Noël Kapferer (HEC Paris)* 615
 - 13.3 Kanaalleiderschap en -management** 616
 - 13.3.1 Wie leidt het marketingkanaal? 616
 - 13.3.2 Selectie van wederverkopers 621
 - 13.3.3 Conflicten in het kanaal 624
 - 13.3.4 Evaluatie en controle van distribuanten 627
 - Marketingmisser: Directe verkoop in merkwinkels* 628
 - 13.4 Groothandel** 630
 - 13.4.1 Wat is een groothandel? 630
 - 13.4.2 Typen groothandelaren 631
 - 13.4.3 De toekomst van de groothandel 633
 - Marketingtopper: Makro's herpositionering* 634
 - 13.5 Marketinglogistiek** 636
 - 13.5.1 Management van fysieke distributie 637
 - 13.5.2 Integrale logistieke benadering 640
 - Samenvatting 643
 - Discussievragen 646

14 DETAILHANDEL 648

Marketing in actie: Verhage fast food 650

14.1 De rol van de detailhandel 653

14.1.1 Belang van retailing 653

14.1.2 Het wheel of retailing 654

14.2 Detailhandelsvormen 656

14.2.1 Winkeltypen 656

14.2.2 Niet-winkelverkoop 661

14.2.3 Winkelcentra 663

Visie vanuit de praktijk: Anne-Gien Haan (HEMA) 666

14.3 Online marketing 667

14.3.1 Voordelen van internet retailing 668

14.3.2 Hoekstenen van e-marketing 670

Visie vanuit de wetenschap: Kitty Koelemeijer 673

14.4 Franchising 674

14.4.1 Samenwerkingsverbanden 674

14.4.2 Franchisesysteem 675

Marketingtopper: Samsung: the next big thing? 679

14.5 Trade marketing 680

14.5.1 Accountmanagement 680

14.5.2 Prijs- en servicedistributie 682

Marketingmisser: Te dure sterrenrestaurants 683

14.6 Detailhandelmarketing 684

14.6.1 Winkelformule 685

14.6.2 Detailhandelsmix 687

14.6.3 Trends in retailing 691

Samenvatting 695

Discussievragen 697

15 INTERNATIONALE MARKETING 698

Marketing in actie: Muziek- en entertainmentmarketing 700

15.1 Internationale marketingplanning 703

15.1.1 Wat is internationale marketing? 703

15.1.2 Strategische planning voor internationale expansie 704

Visie vanuit de wetenschap: Katrijn Gielens (University of North Carolina) 707

15.2 Mondiale marketingomgeving 707

15.2.1 Economische omgeving 708

15.2.2 Politiek-juridische omgeving 709

KLM's Meet & Seat-campagne 711

15.2.3 Culturele omgeving 712

Visie vanuit de praktijk: Michiel Mol (Space Expedition Corporation) 716

15.3 Entreestrategieën 717

15.3.1 Export 718

15.3.2 Licentieverlening 719

15.3.3 Joint venture 720

15.3.4 Directe investering 720

Marketingmisser: P & G's Benelux brand management 721

15.4 Standaardiseren of aanpassen? 722

15.4.1 Voor- en nadelen van standaardisatie 722

15.4.2 Think globally, act locally... 723

15.4.3 Bestaat de universele consument? 724

Samenvatting 728
Discussievragen 730

Noten 732
Register 743

Woord vooraf bij de achtste druk

We leven in een boeiende tijd van ingrijpende veranderingen en enorme 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 meer. Een bedrijf moet zich met zijn merken duidelijk onderscheiden en een effectieve 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 goederen 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 sociale media, guerrillamarketing, virale marketing en andere communicatiemethoden die gebruik maken van internet. Het web geeft ook start-up bedrijven 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 en praktische vaardigheden bij te brengen voor een leidinggevende functie waar ook ter wereld. Dit is een veeleisende taak. Veel van de traditionele concepten en regelrecht uit de VS overgenomen denkbeelden die in de meeste marketingboeken overheersen, zijn op de internationale markt ontoereikend. Datzelfde geldt voor de opsomming van definities en weinig aansprekende voorbeelden van bij studenten nauwelijks bekende bedrijven die men in sommige marketingboeken aantreft.

Om studenten – als toekomstige managers – optimaal voor te bereiden op een succesvolle carrière en op de uitdagingen van de 21ste eeuw, moeten zij niet alleen bekend zijn met de principes van marketing, maar ook doeltreffende 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 achtste editie van *Grondslagen van de Marketing* – al vele jaren marktleider in Nederland – geheel herzien.

Bedrijven zijn geïnteresseerd in een nieuwe generatie studenten en (aankomende) 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 trends en veranderingen in de maatschappij te anticiperen. De achtste druk van *Grondslagen van de marketing* levert een

belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de gewenste mindset en vaardigheden van marktgerichte managers en marketeers.

Positionering en 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.

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. Noch buitenlandse voorbeelden, noch het gebruik van de Engelse taal kunnen hier het leerproces belemmeren. Overigens is er – sinds 2013 – voor universiteiten en hogescholen met een Engelstalige marketingopleiding een internationale editie van *Grondslagen van de Marketing* verkrijgbaar in de Engelse taal, met als titel *Marketing Fundamentals: An International Perspective*.

Daarnaast is *Grondslagen van de Marketing*, waarvan meer dan een kwart miljoen exemplaren zijn verkocht, 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 herkenbare 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 Verhage 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-art-overzicht geven van de nieuwe prioriteiten op marketinggebied. Ze zijn – vanuit een managementbenadering – in zes delen gegroepeerd. Deze indeling geeft tegelijkertijd 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 hier het schrijven van een goed onderbouwd marketingplan al vroeg aan bod. Verder gaat deel 1 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 bestuderen we het koopgedrag – zowel van consumenten als van klanten op de business-to-businessmarkt – en vergelijken we de voornaamste methoden van marktonderzoek. Ten slotte 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. Elk van de negen hoofdstukken in deze delen geeft 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.

Veranderingen in de achtste druk

Hoewel de structuur van de hoofdstukken in de nieuwe druk werd 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 verbeteringen – ook in het ondersteunend materiaal op de *website* – speelt het boek nu 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 achtste druk is dat de meeste van de 75 *cases* (vijf per hoofdstuk) zijn vervangen door actuele praktijkvoorbeelden waaruit duidelijk wordt hoe bedrijven gebruik maken van het internet en bijvoorbeeld de sociale media inzetten om hun marketingdoelstellingen te bereiken. Immers, voorbeelden die bij studenten tot de verbeelding spreken zijn de sleutel tot een goede verwerking van de stof. Voorts is op verzoek van docenten hoofdstuk 2 (Strategieontwikkeling en marketingplanning) in omvang teruggebracht en zijn ook andere hoofdstukken dankzij de meer directe schrijfstijl nu *beknopter* en beter leesbaar. Hierdoor kunnen studenten het materiaal in minder tijd doornemen.

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 de *leerdoelen* aan het begin van elk hoofdstuk, de *margewoorden* en de overzichtelijke *schema's* en figuren.

Ook nu beginnen alle hoofdstukken met een inspirerende introductie en een *marketing-in-actie-verhaal* – gebaseerd op een in de praktijk uitgevoerde marketingstrategie voor een product of dienst variërend van Heineken tot Lady Gaga – dat studenten de relatie laat zien tussen de marketingtheorie en -praktijk. Omdat deze openingscases de studenten aan het denken zetten en hun belangstelling voor marketing opwekken, lenen ze zich voor interessante discussies aan het begin van de les. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een verhelderende *samenvatting* en tien *discussievragen* die de besproken concepten nog eens aan de orde stellen. Verder bevat ieder hoofdstuk weer een actuele *marketingtopper* en een *marketingmisser*, waarin een succesvolle en een mislukte marketingstrategie wordt geanalyseerd om de student inzicht in de marketingpraktijk te geven. Er is ook een *visie vanuit de praktijk*, waarin een manager in een spraakmakend interview aan het woord komt en een *visie vanuit de wetenschap*, waarin een prominente hoogleraar 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 zorgvuldig omschreven marketingbegrippen maakt het *Grondslagen van de marketing*-pakket tot een onmisbaar

naslagwerk. Juist in een vakgebied dat regelmatig nieuwe trends en begrippen voortbrengt, vormen de goed leesbare omschrijvingen een stevig houvast bij het – ook in de toekomst – schrijven of beoordelen van marketingplannen.

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 uitgekende 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) die aansluit bij het boek en werkboek, in elk onderwijsprogramma is in te passen en online ondersteuning biedt. Zo zijn veel van de figuren uit het boek via de *website* ook beschikbaar in Powerpoint-formaat. Voor docenten zijn er vernieuwde Power Point presentaties en didactische suggesties voor de casemethode van onderwijs. Voorts vindt de gebruiker op de site actuele artikelen en links, collegesheets, multiple-choicevragen met feedback 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 marketeers hebben aan dit boek en het *Grondslagen-studiepakket* belangrijke bijdragen geleverd. Ik dank Eric Boot en Paul Riegen van de Hogeschool van Amsterdam die het *Werkboek bij Grondslagen van de Marketing* voor de achtste druk op deskundige wijze hebben bewerkt om het beter te laten aansluiten bij de huidige eisen van het hoger onderwijs. Tevens ben ik Eric Boot – een van mijn oud-studenten van de Interfaculteit Bedrijfskunde die zich na een succesvolle carrière in het zakenleven nu voor het marketingonderwijs inzet – erkentelijk voor zijn bijdragen als mee-lezer van het studieboek.

Ook de vele hogeschooldocenten en -studenten die in de afgelopen jaren aan een van de docentebijeenkomsten of marktonderzoeken hebben deelgenomen en met hun opbouwende kritiek de herziening van het boek hebben beïnvloed, wil ik graag oprecht danken. Hun commentaar en suggesties zijn zoveel 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*
W.H. Brouwer, *Hogeschool Inholland*, Diemen
Erik van den Dobbelsesteen, *Hogeschool Zeeland*, Vlissingen
E.J.W. Goedemans, *Hogeschool Inholland*, Diemen
M.P.M. Harlaar-Bot, *Hogeschool Inholland*, Alkmaar
A. Hofstede, *Hogeschool Rotterdam*
Martin Hummelink, *Fontys Hogescholen*, Eindhoven
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, *Hanzeconnect*, Groningen
E-J. de L'eau, *Hogeschool Windesheim*, Zwolle

H.H. Lier, NHTV Internationale Hogeschool, Breda
G.F.M. van Lier, Avans Hogeschool, Breda
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
R.E.G. Salters, Fontys Hogescholen, Eindhoven
G. van Seeters, Fontys Hogescholen, Eindhoven
Jaap van der Sluis, Hogeschool Rotterdam
Rob Spaans, Hogeschool Rotterdam
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 en van de Faculteit Bedrijfskunde en Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam, die het boek hebben gebruikt en mij hun oordeel gaven over het materiaal en de didactische benadering.

Omdat er altijd ruimte blijft voor verbeteringen hoop ik dat u mij uw kritiek of suggesties voor verbeteringen wilt zenden. Ik stel dat zeer op prijs, en uiteraard krijgt u hierop direct een reactie. Mijn e-mailadres en telefoonnummer staan hierna vermeld.

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, Vincent Diks, vormde een stimulans, evenals de editors en andere medewerkers van de uitgeverij. Ook dank ik Nino Adamo en Hans Sips, accountmanagers, voor hun enthousiasme en de belangrijke rol die zij speelden bij het organiseren van de docentebijeenkomsten.

Mijn zaakwaarnemer, advocaat-generaal mr. Hans van der Neut, dank ik voor zijn altijd waardevolle adviezen. Ook wil ik mijn waardering tot uitdrukking brengen aan 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 onlangs overleden – mentor Ed Cundiff waren bij het schrijven van dit boek een bron van inspiratie. Ik ben hen dankbaar voor de waardevolle inzichten en adviezen.

Last but not least dank ik Eveline, Tiffany, Georgianna en Emily voor hun begrip en geduld tijdens deze 'transatlantische missie'. Zij speelden een cruciale rol bij het voltooiën van dit project aan beide zijden van de oceaan. Zonder hun voortdurende steun had ik dit boek niet kunnen schrijven.

Atlanta/Haamstede, 2013

Bronis J. Verhage

Office:

Georgia State University
Robinson College of Business
Department of Marketing
35 Broad Street, Suite 1300
Atlanta, GA 30303
USA

E-mail: bverhage@gsu.edu

Telefoon: 001.404.413.7678

Over de auteur

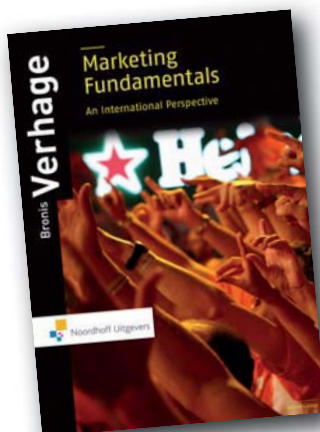
Met meer dan honderd publicaties op zijn naam is prof.dr. Bronis Verhage een van de bekendste Nederlandse schrijvers op het gebied van de marketing. Zijn boeken hebben voor honderdduizenden studenten een uitdagend werktein ontsloten. Hoewel hij al vijftientig jaar aan de Zeeuwse kust woont brengt hij – als Amerikaans ingezetene – veel tijd door in de Verenigde Staten. Daar ontwikkelde hij al vroeg een passie voor het vak marketing. Met een in Texas behaalde MBA was zijn eerste job dan ook in marketingmanagement, bij een Nederlandse multinational. Sindsdien legt hij zich in het vakgebied voornamelijk toe op internationale marketing en strategische marketingplanning.

Verhage was verbonden aan de University of Texas at Austin, de Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft, de Rotterdam School of Management en Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft ook lesgegeven op de Nyenrode Business Universiteit in Breukelen en United Arab Emirates University in Abu Dhabi. Verhage is nu Professor of Marketing aan Georgia State University in Atlanta en actief in het MBA-programma dat al meer dan vijftien jaar een van de top 10 MBA-opleidingen in de VS is. Zijn research publicaties verschenen onder meer in het *Journal of Consumer Research* en *Journal of the Academy of Marketing Science*. Grondslagen



van de marketing is al jaren het meest gebruikte marketingboek in het hoger onderwijs en is nu ook bewerkt tot een Engelstalige internationale editie, getiteld *Marketing Fundamentals: An International Perspective*. Met een uitgekende balans tussen theorie en praktijk slaagt de auteur er met zijn boeken in om studenten enthousiast te maken voor het marketingvak.

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





GUCCI
ENVY
me

The New Fragrance for Women



© Noordhoff Uitgevers

Deel 1

Inzicht in de marketing

Doeltreffend en rendabel inspelen op de wensen en behoeften van de koper. Dat is de kern van de marketinggedachte die in deel 1 van dit boek centraal staat.

Het eerste deel van *Grondslagen van de marketing* verschaft inzicht in het marketingvak. Het vormt tevens een terreinafbakening. Daarbij komen drie fundamentele vragen aan de orde. Wat is marketing precies? Hoe gaan succesvolle bedrijven te werk bij de marketingplanning en -strategieontwikkeling op de Nederlandse markt? En ten slotte: in hoeverre – en waarom – wordt het marketingbeleid beïnvloed door de

omgeving? We verdiepen ons dus in de vragen: wat, hoe en waarom?

Deel 1 vormt ook het raamwerk voor de bestudering van de rest van dit boek. We zullen zien dat de marketingdiscipline de manager zowel zinvolle wetenschappelijke inzichten als praktisch toepasbare technieken aanreikt voor het voeren van een succesvolle concurrentiestrijd. Daarnaast is marketing een interessant vakgebied, omdat het verduidelijkt hoe allerlei organisaties ons – als consumenten – beïnvloeden.

- 1 Wat is marketing?**
- 2 Strategieontwikkeling en marketingplanning**
- 3 Marketingomgeving**



1 Wat is marketing?

Inhoud

- 1.1 De betekenis van marketing
- 1.2 Commerciële economie of marketing?
- 1.3 Niveaus van marketingsystemen
- 1.4 Ontwikkeling van de marketinggedachte
- 1.5 Het marketingconcept
- 1.6 Taak van marketing in een bedrijf
- 1.7 Marketingtoepassingen en vooruitblik

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk

- 1 kunt u uitleggen wat marketing inhoudt;
- 2 bent u in staat de relatie tussen (commerciële) economie en marketing te verwoorden;
- 3 kent u het onderscheid tussen macro-, meso- en micromarketing;
- 4 weet u welke managementfilosofieën bij het produceren en op de markt brengen van goederen en diensten achtereenvolgens in het bedrijfsleven overheersten;
- 5 hebt u inzicht in het marketingconcept en hoe het in de praktijk kan worden gebruikt;
- 6 onderkent u het strategische belang van een solide reputatie en een duurzame relatie met de klant;
- 7 kunt u diverse vormen van marketing omschrijven en weet u hoe de grondslagen van de marketing in die situaties worden toegepast.



Nu veel bedrijven teleurstellende resultaten boeken door de economische crisis en de nasleep ervan, vragen velen zich af wat ons de komende jaren te wachten staat. De markt verandert drastisch en de onzekerheid over de toekomst is groot. Het gebruik van internet en e-commerce zijn sterk in opkomst, waardoor consumenten over de hele wereld beter geïnformeerd en veeleisender zijn geworden.

De concurrentie – ook vanuit het buitenland – blijft toenemen. De nieuwe spelregels in het bedrijfsleven variëren per branche en onderneming, maar één ding is zeker: door de voortdurende veranderingen in het economische klimaat is een slagvaardig en klantgericht marketingbeleid onmisbaar.

Consumenten en andere afnemers verwachten steeds hogere kwaliteit, lagere prijzen en snellere service. Strijdlustige concurrenten proberen hun marktaandeel te vergroten, niet alleen door voortdurende innovatie en productverbetering, maar door op alle fronten optimaal in te spelen op de wensen en behoeften van hun klanten. Om te overleven en succes te boeken moet elke organisatie aan marketing doen en haar beleid net zo snel aanpassen als dat de markt verandert. Hoofdstuk 1 legt daartoe de basis.

VANMOOF: de ultieme stadsfiets

In Nederland wordt al honderden jaren gefietst. De fiets is dan ook niet weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld. Hoewel Batavus, Gazelle, Sparta en andere fietsmerken de markt voortdurend segmenteren om in te spelen op de vraag naar nieuwe productvarianten, waaronder de vouwfiets, tandem, mountainbike, elektrische fiets, ATB en bakfiets, wordt de Nederlandse fietsmarkt toch vooral geassocieerd met een wat ouder publiek. Logisch, want van het totale fietsenpark in Nederland – 18 miljoen stalen rossen, wat neerkomt op gemiddeld drie fietsen per huishouden – bestaat het grootste deel nog steeds uit traditionele stadsfietsen. Ties en Taco Carlier, twee broers die zo'n vijf jaar geleden het bedrijf VANMOOF oprichtten, proberen dat te veranderen. Met hun ultieme stadsfiets willen zij niet alleen de thuismarkt, maar ook de wereld veroveren. Omdat de gemiddelde levensduur van een fiets dertien jaar bedraagt, is alleen al de Nederlandse vervangingsmarkt goed voor meer dan een miljoen fietsen per jaar.

'Wij wilden iets nieuws: voorzien in de behoefte aan een stijlvolle, maar bovenal functionele stadsfiets voor stadsbewoners wereldwijd', zegt marketingmanager Niels Bark. Als antwoord op het bestaande aanbod lanceerde de 'start up' de eerste echte ultieme stadsfiets ter wereld: de VANMOOF.

Wij denken niet productgericht, maar vanuit de klant: wat is de ideale stadsfiets?

Voor de ontwikkeling van het eerste model werd onderzocht hoe een functionele en stijlvolle fiets eruit moest zien. Daarbij werd het marketingconcept toegepast. 'Terwijl traditioneel productgericht denken inhoudt: wat kan ik voor een fiets maken met de spullen van mijn leveranciers, dachten wij vanuit de klant: waar moet de ideale stadsfiets aan voldoen?', zegt Bark. Op basis van marktonderzoek formuleerde het bedrijf vier voorwaarden: het nieuwe product moest functioneel, simpel, betaalbaar en stijlvol zijn. Met een team van jonge medewerkers werd de VANMOOF ontwikkeld met als wereldwijd doel om

mensen snel en in stijl door de stad te laten bewegen. Om de passie voor het dagelijks gebruik van de fiets, zoals wij die kennen in Nederland, te exporteren naar steden wereldwijd. In 2009 zag het eerste prototype het licht: een model dat was ontdaan van al het overbodige. Anno 2013 is VANMOOF onder andere partnerships aangegaan met marktleider Philips om led-verlichting volledig te integreren in het frame en met marktleider ABUS, om een hufferproof slot volledig in het frame weg te werken. Het design van de fiets is 'urban proof', geminimaliseerd tot wat je echt nodig hebt, geschikt voor dagelijks gebruik door weer en wind en niet gevoelig voor vandalisme. 'De VANMOOF fietsen hebben een vernieuwend ontwerp met een cleane, hippe uitstraling, perfect voor in de stad', vindt Quintijn Innikel van BeaconPartners, expert op het gebied van productinnovaties als de Beertender en Senseo. 'Met de dikke banden moet je niet te veel kilometers maken, maar dat is ook niet nodig voor de doelgroep: hip en urban.' Ook de prijs werd mede gebaseerd op marktonderzoek. 'De VANMOOF is goed betaalbaar', zegt Innikel, 'maar voor deze basic fiets is de prijs niet het argument om je over de streep te trekken.' Centraal in de marketing van VANMOOF is kiezen voor een onconventionele benadering. 'Wij zeggen niet: koop wat wij maken. Maar: laat mensen iets kopen waarin wij, maar vooral ook zij zelf geloven', stelt Niels Bark. 'Wij zeggen: VANMOOF is een oplossing om de stad mobieler te maken.'

In de promotie en verdere marketingcommunicatie van het bedrijf draait alles om guerillamarketingacties, sociale media, public relations, partnerships en free publicity. Bark: 'Onze toon is informeel, heel persoonlijk. Als je een vraag of een probleem hebt met je VANMOOF kom je niet bij een helpdesk terecht, maar bij een echt mens: Jan-Willem, die in het weekend voetbalt.

Wij kiezen voor een servicegerichte aanpak, altijd met een vleugje entertainment. Als we willen laten zien hoe sterk het slot is, dan visualiseren we dat in onze communicatie door er vier varkens aan te hangen! Wij zijn interactief. Vooral via Facebook, Twitter en Google+, de platformen van de like-minded, inventariseren we consumentenwensen en ontwikkelen we de fietsen samen verder. Wij zijn teasers, zetten productdetails op de social media kanalen en

vragen: wat is dit? Veel mensen willen grappig zijn, dus dan krijg je direct veel reacties.

Wij doen aan *crowdsourcing* en werken met onze community aan *co-creatie*. Moet er een sterker licht op de fiets? Hoe dan? Ten slotte gaan wij *partnerships* aan om top of mind te blijven.

Dus wie bedenkt de best mogelijke playlist voor tijdens het cruisen door de stad, met 22Tracks als partner. Via diverse kanalen worden afspeellijsten geplugged en worden deelnemers geactiveerd om hun eigen playlisten te promoten.

Wij brengen online en offline bij elkaar. Voorbeeld: onze New Yorkse klant Bryan meldde via onze Facebook-pagina dat hij in Amsterdam was. Wij rolden de rode looper uit en trokken met hem op. Nu is hij een van onze trouwste ambassadeurs. Momenteel breiden we het aantal ambassadeurs uit via ons VIP-fietsplan, met als hoogtepunt het stadsbestuur van London op een VANMOOF door Amsterdam.'

Het laatste sleutelement in de marketingstrategie is de 'plaats' of distributie. 'Van onze driehonderdvijftig verkooppunten in 35 landen zijn er maar zes door onszelf benaderd. De rest kwam uit zichzelf. Dat is de ultieme pull-marketingstrategie', zegt Bark, die niet alleen levert aan fietswinkels, maar ook aan kleding- en lifestylewinkels. 'Je zoekt daar vaak geen fiets, maar loopt er tegenaan en dan pak je direct alle aandacht van de consument en wek je nieuwsgierigheid op.'

Vorig jaar verkocht het bedrijf meer dan twintigduizend fietsen, waarvan zeventig procent over de grens. VANMOOF's ultieme stadsfiets verkoopt met name goed in Duitsland, Japan en Amerika, maar ook in Thailand en Zuid-Korea. Dankzij marktonderzoek en omgevingsanalyses kan het bedrijf meeliften op internationale trends. 'In New York, waar we nu meer fietsen verkopen dan in Amsterdam, worden massaal fietspaden aangelegd. De burgemeester van Londen fietst elke dag naar zijn werk om fietsen te promoten, in Barcelona en Parijs zijn ze bezig met *bicycle sharing programs* en Montreal is aan het experimenteren met fietsstallingen', somt Taco Carlier op. Het internationale marketingsucces van het bedrijf is sterk te danken aan een doeltreffende positionering van het merk bij de juiste doelgroep. 'VANMOOF is in korte tijd sterk geworden in het urban marktsegment. Het merk vormt een frisse wind in het traditionele fietslandschap. Je koopt niet een fiets, maar een *lifestyle*', stelt Innikel. Inmiddels heeft het bedrijf veel publiciteit gekregen in ruim vierhonderd media. Zo plaatste het blad GQ VANMOOF in de top-twintiglijst van *best things in the world*.



Het jaar 2013 stond in het teken van de introductie van nieuwe producten. Ten eerste een elektrische fiets die – helemaal in de lijn van VANMOOF – simpelistisch, gebruiksvriendelijk, stijlvol en betaalbaar is. Dus geen traditionele fiets waarop een elektromotor is geplakt, zoals bij andere merken. Een tweede nieuw product is de Tiny Bike, een kleine fiets met opvouwbaar stuur en pedalen die gemakkelijk binnen gestald kan worden. 'Ik denk dat de Tiny Bike binnen vijf jaar heel populair gaat worden, zeker in steden als Parijs en London de oplossing om het gebruik van de fiets in de stad te versimpelen. Want naast het aangaan van de strijd met statussymbolen zoals de auto moeten we ook rekening houden dat niet elke stad dezelfde infrastructuur biedt als wij kennen in Amsterdam. Daarom lanceerden wij VANMOOF Tiny Bike die makkelijk in gebruik is en compact op te bergen is in bijvoorbeeld de gang, ideaal voor bijvoorbeeld steden waar geen fiets buiten wordt geparkeerd', aldus Bark.

'Hou het simpel', heeft Bark geleerd van het internationale marketingsucces. 'Dus geen bagagedrager, want dat is geen internationaal fenomeen. Wil je extra accessoires: prima. Maar start basic. En wees niet bang voor concurrentie. Als je niet nagemaakt wordt, doe je iets niet goed.' Innovatie-expert Innikel: 'VANMOOF richt zich op een interessante niche van hippe stedelingen. Er is hard gewerkt aan de distributiekanaalen met een mooie *webshop* en uitgebreid dealernetwerk. Om het merk duidelijk en herkenbaar te houden en de positie in dit segment te verstevigen, moet alle creativiteit worden ingezet om vernieuwende producten van hoge kwaliteit te ontwikkelen. De uitdaging is: voorsprong houden met stijlvolle vormgeving, slimme detailoplossingen en bovenal: een uitgekiend marketingbeleid.'¹

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 haar klanten om zo haar concurrentiepositie te versterken. Denk aan *marktonderzoek* (bijvoorbeeld om de wensen van klanten en om de concurrentie in kaart te brengen) en *productontwikkeling*: het ontwerpen en lanceren van aantrekkelijke producten en diensten op basis van een goed inzicht in de markt.

Eén ding is duidelijk. Marketing is niet een ‘exacte’ wetenschap die een standaardoplossing voor elk probleem aanreikt. Anderzijds 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.

In dit hoofdstuk gaan we eerst na wat marketing betekent en welke rol dit vakgebied in de maatschappij en in het bedrijfsleven speelt. Ook het verschil tussen marketing en commerciële economie – een in Nederland veelgebruikte term – komt daarbij aan de orde. We verdiepen ons verder 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 (in de hoofdstukken **vet** afgedrukt en daarnaast in de kantlijn vermeld) nog eens compact en overzichtelijk (zowel per hoofdstuk als alfabetisch geordend) gedefinieerd in *Verhage’s lijst van Marketingbegrippen* op de website bij dit boek (www.verhage.noordhoff.nl). Daar treft u – ook als *flash cards* – meer dan duizend zorgvuldig omschreven marketingbegrippen aan.



1.1 De 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 deze 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 is het verschil tussen een maatschappij waarin consumenten kunnen kiezen uit producten en diensten die op hun wensen en behoeften zijn afgestemd, en een maatschappij waarin de mensen die keuze niet of nauwelijks 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. 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 vooral 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...’
- ‘Wij staan bekend als een dynamische en vooruitstrevende onderneming. Onze internationale expansie kwam voort uit een strategische marketingbeslissing. In onze planning staat marketing centraal.’
- ‘Als ik het over marketingplanning heb, praat ik over de juiste selectie van markten en producten, dus over de meest fundamentele, strategische keuzes van ons bedrijf.’

Marketing slaat een brug tussen productie en consumptie. Zowel het type producten of diensten dat bedrijven aanbieden als de kwaliteit ervan wordt 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 de juiste spullen voor je klanten op de plank krijgt’.

Eigenlijk heeft marketing ten doel om verkopen – in de zin van: ‘druk op kopers uitoefenen’ – overbodig te maken. Het doel van marketing is om de klant zo goed te leren kennen en te begrijpen dat het product precies is wat hij of zij zoekt. Daardoor verkoopt het zichzelf. De noodzaak om met de wensen van de klanten vertrouwd te zijn en een duurzame relatie met hen aan te knopen, maakt in feite deel uit van onze definitie van marketing.

1.1.2 Definitie van marketing

Dankzij de marketingfunctie in het bedrijfsleven wordt de ontwikkeling van producten en diensten gekoppeld aan bepaalde markten. Anders gezegd: het aanbod wordt precies afgestemd op de vraag. Denk aan Heineken, die als één van de grootste

bierbrouwers ter wereld meer dan 100 merken pils, bokbier, witbier en andere biersoorten – met merknamen als Amstel, Brand, Wieckse, Affligem en Murphy's – op de markt brengt, zodat de consument thuis en in cafés altijd zijn favoriete bier kan drinken. Via marktonderzoek komt de brouwerij erachter wie haar producten kopen en waarnaar de voorkeur van verschillende groepen consumenten uitgaat. Als marketinggerichte onderneming zorgt Heineken er bovendien voor dat zijn merkartikelen in de juiste winkels te koop zijn, dat de prijzen niet te hoog of te laag zijn en dat de potentiële kopers weten welke soorten speciaalbier in bepaalde jaargetijden verkrijgbaar zijn.

Het gaat in de marketing dus niet alleen om een uitgekiend product, maar ook om de juiste distributiekanaalen, een gunstige prijs en de beste 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:

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 klanten, waarbij alle belanghebbenden 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 worden geïntroduceerd. Door informatie aan te dragen over de wensen en behoeften van (potentiële) afnemers beïnvloeden marketeers tal van beslissingen, lang voordat het productieproces begint. Onze definitie rekent dus af met het misverstand dat marketing een soort 'veredelde verkoop' zou zijn, die begint aan het eind van de lopende band.

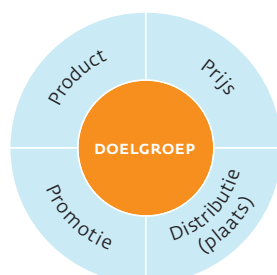
1.1.3 De marketingmix

Marketingmix

Een doeltreffend marketingbeleid bestaat uit een uitgekiende combinatie van vier marketinginstrumenten om de markt te bewerken, ze worden meestal de **marketingmix** of de vier P's genoemd. De marketingmixvariabelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als we een van hen veranderen, kan dit gevolgen hebben voor de overige beleidsonderdelen. Er ontstaat dan eigenlijk een geheel nieuwe mix.

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 op het gebied van de marketingmix (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1 De marketingmix



Product

Product: 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 garantie, de verpakking, het merkimago, het assortiment en de service. Een productstrategie heeft dus 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 te nemen.

Prijs

Prijs: hoeveel geld 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 verhoging of verlaging van de verkoopprijs op de vraag. Een te hoge prijs schrikt klanten af, terwijl een te lage prijs de opbrengst vermindert. Enkele relevante vragen hierbij zijn: Moet de prijsstelling leiden tot winst op de korte of op de lange termijn? Zijn kortingen echt noodzakelijk? Zijn bepaalde kopers bereid om een hogere prijs te betalen voor een aangepast product, en wie zijn dat?

Plaats

Plaats ('Distributie'): hoe de onderneming het product in handen van de kopers krijgt.

De voornaamste factor die het succes van een product bepaalt is vaak niet het artikel zelf, maar hoe het wordt gedistribueerd. Bedrijven als Philips, Douwe Egberts en Unilever maken, dankzij hun relatie met de detailhandel, een betere kans om met succes nieuwe producten op de markt te brengen dan kleinere bedrijven.

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

Promotie

Promotie: hoe een 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 doeltreffende communicatie om hen te informeren, te overtuigen of – bij bekende merken – aan een 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

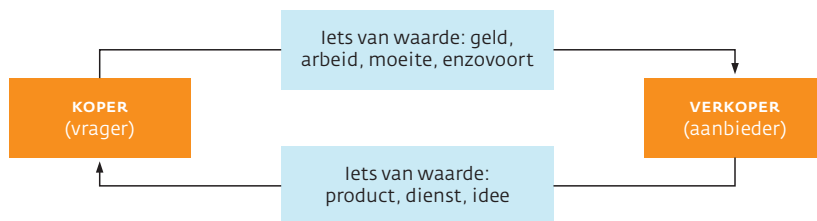
Promotie of marketingcommunicatie omvat reclame, sponsoring, promoties (zoals prijsvragen, spaaracties en productdemonstraties), direct marketing, persoonlijke verkoop en public-relationsactiviteiten, waaronder publiciteit. Het uitstippelen van een promotiestrategie vereist diverse beslissingen: het formuleren van de communicatiedoelstellingen, het bepalen van het reclamebudget en het kiezen van de beste combinatie van promotie-instrumenten en (sociale) media. Andere beslissingen hebben betrekking op het efficiënt gebruik van displays, aanbieden van kortingen, deelnemen aan beurzen of tentoonstellingen en, ten slotte, het beoordelen van het effect van deze promotieacties.

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 terugkeren voor herhalingsaankopen. Nadat een bedrijf de markt – op basis van bepaalde criteria – heeft opgesplitst in ‘marktsegmenten’, kiest het hieruit een of meer doelgroepen. Met deze groepen probeert de organisatie een **ruilproces** tot stand te brengen, waarbij de partijen overeenkomen om iets van waarde uit te wisselen, en zo op elkaars behoeften in te spelen.

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

Figuur 1.2 Ruilproces tussen koper en verkoper



1.2 Commerciële economie of marketing?

Om in het bedrijfsleven carrière te maken moeten we commercieel leren denken. Daarom verdiepen velen zich in de ‘commerciële economie’. In het onderwijs wordt marketing – als studieterrein – soms 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 nog vaak commerciële economie wordt genoemd, komt waarschijnlijk doordat de economische wetenschap veel aan de ontwikkeling van de marketingdiscipline heeft bijgedragen. Maar zoals we zullen zien, zijn er nog andere bijdragen, benamingen en invalshoeken.

1.2.1 Plaatsbepaling

Om de relatie tussen (commerciële) 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 iPad, of sparen we voor een wintersportvakantie? Geld is schaars, dus vaak moeten we kiezen tussen het een of het ander.

In de **algemene economie** – ofwel de leer van de keuzehandelingen – bestuderen we dit soort keuzevraagstukken van de mens in zijn streven naar welzijn. 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 het gedrag van bijvoorbeeld consumenten of ondernemers als groep wordt geanalyseerd, en de *micro*-economische, die is toegespitst 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

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 zodanig stegen, dat zij steeds meer geld overhielden voor het kopen van luxeproducten. Omdat de algemene economische theorie van de rationele consument (*homo economicus*) weinig aanknopingspunten bood voor commercieel denkende managers, ontstond het vakgebied **commerciële economie**. Commerciële economen droegen – met behulp van inzichten uit de psychologie en de sociologie – een verklaring aan voor het handelen van de consument die bedrijven in staat stelde hun producten optimaal af te stemmen op de wensen en behoeften van de klant. Deze ondernemingen veroverden daardoor marktaandeel ten koste van concurrenten die minder klantgeoriënteerd of marketinggericht te werk gingen. Het vakgebied commerciële economie of *marketing* is sindsdien niet meer weg te denken, noch uit de praktijk, noch uit 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 ‘commerciële economie’, ‘marketing’, ‘marktkunde’ en ‘commerciële beleidsvorming’ soms door elkaar gebruikt. Hoe dan ook, naast de economie hebben ook andere wetenschappen een bijdrage aan de marketingdiscipline geleverd. Vooral in verband met dit multidisciplinaire karakter van het vakgebied spreken we 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 probeert zijn behoeften te bevredigen. Om het consumentengedrag te verklaren bestuderen psychologen onder meer iemands persoonlijkheid, attitudes en koopmotieven. De *sociologie* onderzoekt het gedrag van de consument in groepsverband, inclusief de invloed van de cultuur, welstandsklasse en gezinssituatie. Ten slotte hebben wetenschappers die zich met *statistiek* en *wiskunde* bezighouden, modellen en technieken (zoals simulatie) ontwikkeld die in het marketingmanagement en het marktonderzoek (bijvoorbeeld bij steekproeftrekking) worden toegepast. Deskundige marketeers zijn dan ook van alle markten thuis.

1.3 Niveaus van marketingsystemen

Bartering

De oorsprong van marketing is te vinden in de periode van ruilhandel of **bartering**: de rechtstreekse ruil van goederen tegen goederen, zoals die vroeger vooral in primitieve maatschappijen plaatsvond. Bij deze ruil in natura, waarbij er geen financiële afwikkeling was, vonden alleen gewilde producten aftrek. 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.

Marketing kan op verschillende niveaus worden bedreven en bestudeerd. Gaan we uit van degenen die in een bedrijf de marketingbeslissingen nemen, dan spreken we van *micromarketing*. Omdat echter marketing op het niveau van de maatschappij (‘volkshuishouding’) en van de bedrijfstak of branche zinvolle aanknopingspunten biedt voor marketeers in een organisatie, verdiepen we ons eerst in *macromarketing* en *mesomarketing*.

1.3.1 Macromarketing

Macromarketing

Bekijken we marketing niet vanuit het standpunt van het management van een bedrijf maar – op het niveau van de samenleving – als een *proces* dat goed moet functioneren om de economische doelstellingen van de maatschappij als geheel te verwezenlijken, dan spreken we van **macromarketing**. Bij macromarketing zijn we vooral geïnteresseerd in het systeem dat een samenleving heeft opgebouwd om de overdracht van goederen en diensten (*ruilprocessen*) zo te laten verlopen, dat de schaarse middelen optimaal op de behoeften zijn afgestemd.

Dankzij nieuwe media, satellietverbindingen en transportmethoden worden de marketingfuncties steeds efficiënter uitgevoerd. De verbeterde communicatiesystemen, transactiemogelijkheden (via internet) en distributiemethoden vergemakkelijken het marketingproces op macroniveau. Maar ze zijn ook van belang voor marketeers, want hoe minder deze functies kosten, hoe efficiënter het marketingbeleid van hun bedrijven.

1.3.2 Mesomarketing

Tot nu toe hebben we onderscheid gemaakt 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 kunnen we het best analyseren in het raamwerk van de **bedrijfskolom**: de reeks personen en organisaties – van oerproducent tot en met consument – die zijn betrokken bij de productie, distributie en het verbruik van producten en diensten. Een voorbeeld is de collectieve reclamecampagne voor melk. Deze 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 detaillisten in hetzelfde winkelcentrum). Bij de collectieve marketing van bepaalde productsoorten (zoals bloemen of kip) spreken we eveneens van mesomarketing.

Zoals figuur 1.3 – in vereenvoudigde vorm – toont, omvat een bedrijfskolom diverse horizontale geleidingen of ‘schakels’. Zo’n schakel, die bestaat uit bedrijven die een gelijkwaardige functie in de productie of handel van een bepaald product vervullen, heet een **bedrijfstak**. Binnen zo’n bedrijfstak noemen we een groep organisaties die bepaalde overeenkomsten vertonen op het gebied van de productietechniek en de geleverde producten, een **branche**. Een voorbeeld is de boekenbranche in de grafische bedrijfstak. Een ander voorbeeld is de levensmiddelenbranche in de bedrijfstak detailhandel.

Mesomarketing

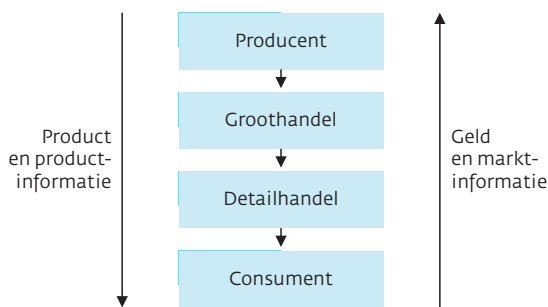
Bedrijfskolom

Brancheorganisatie

Bedrijfstak

Branche

Figuur 1.3 Vereenvoudigde bedrijfskolom voor consumentenproducten



We zien in 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 productinformatie, reclame en andere promotionele inspanningen), vloeit de geldstroom in tegengestelde richting. Tegelijkertijd gaat er een *informatiestroom* van de klant terug naar de fabrikant. Omdat detaillisten en groothandelaren zich het dichtst bij de consument bevinden, kunnen zij de producent vaak inzicht verschaffen in de wensen en behoeften op de markt en in de reacties van de klanten.

In de praktijk voegt elke schakel waarde toe aan de producten of diensten. Is de *toegevoegde waarde* van een bepaalde schakel te gering, 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. In sommige distributiekanaal, zoals bij transacties via internet, levert de fabrikant of importeur zijn producten direct aan de consument. 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

Zoals eerder uiteengezet staat bij *micromarketing* het individuele bedrijf – en het management daarvan – centraal. Deze *marketingmanagement*-benadering, waarbij problemen worden geanalyseerd vanuit de optiek van de manager die beslissingen neemt, is tevens de spil waar dit boek om draait.

Marketingmanagement

Marketingmanagement omvat de analyse, planning, implementatie en voortdurende evaluatie van alle activiteiten die gericht zijn op het zo goed mogelijk 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 een product(ontwikkelings)-, promotie-, prijs- en distributiebeleid, waarmee de onderneming de markt met succes kan bewerken en haar marketingdoelstellingen kan verwezenlijken.

Een marketingmanager probeert zijn bedrijf altijd door de bril van zijn klanten te bekijken. Hij begint met marktonderzoek om de wensen, behoeften en ideeën van potentiële kopers in kaart te brengen. Dit stelt hem in staat om producten en diensten te ontwikkelen die op de verlangens van de doelgroep inspelen. Vervolgens kan hij deze voor een aantrekkelijke prijs en via de beste afzetkanalen 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 commerciële beleidsvorming, dat overigens niet altijd in een vaste volgorde verloopt, ligt het *marketingconcept* ten grondslag.

Daarop komen wij terug in paragraaf 1.5.

Heineken's digitale strategie

Het Nederlandse biermerk Heineken wordt weer een echt 'global brand'. Facebook speelt daarbij een sleutelrol. Door een internationaal partnerschap met 's werelds grootste sociale netwerk wil de bierbrouwer zijn digitale campagnes professionaliseren en uitbreiden. Dat Heineken's inspanningen op Facebook vruchten afwerpen, tonen de cijfers aan. 'Heineken heeft bijna vijf miljoen fans op Facebook', zegt Floris Cobelens, digital manager bij Heineken. 'Daarmee zijn we wereldwijd het grootste alcoholmerk op Facebook. We zijn in meer dan 170 landen aanwezig.' De voornaamste reden voor Heineken om 'digitaal' te professionaliseren is dat het bedrijf direct wil communiceren met de consument en zo een relatie met hen wil opbouwen. 'Voor Nederland ligt het enigszins anders, maar internationaal gezien bestaat onze voornaamste doelgroep uit mannen van 25 tot 40 jaar die in de grote steden wonen. Dat zijn de mensen die *digital savvy* zijn', aldus Cobelens. 'Bovendien draait het bij het Heineken-merk om entertainment. En digitaal kun je veel meer beleving toevoegen dan in een tv-commercial.'

In zijn rol van digital manager heeft Cobelens een internationale infrastructuur neergezet. Op Heineken.com zijn tachtig landen aangesloten, zodat de bierbrouwer zijn campagnes op wereldwijde schaal kan doorvoeren. Op Facebook is de content deels internationaal en deels lokaal. 'Het is een hybride model', zegt Cobelens. 'Sommige content is bestemd voor alle fans, maar we posten ook een paar keer per week iets dat specifiek is gericht op de Nederlandse consument. Inmiddels hebben we ruim zestig markten aan boord met lokale thema's.' De sociale media hebben zoveel impact dat ze de manier waarop Heineken reclamebureaus benadert totaal hebben veranderd. 'Vroeger werd een commercial geschoten en dan was het einde verhaal. Hooguit lieten we het bureau ook nog iets op het web doen. Nu begint het verhaal pas als je een commercial lanceert. Mensen gaan erover praten en het is onze taak om de conversatie gaande te houden. Daarom willen we goede ideeën van bureaus, en vragen hen: waarom zouden mensen dit willen delen? De commercial speelt nog steeds een belangrijke rol, maar programma's worden volledig geïntegreerd ontwikkeld.'

De kracht van sociale media zit vooral in de vrienden van de fans

Heineken en Facebook werken samen om nieuwe producten en campagnes optimaal onder de aandacht te brengen. Dat geldt ook voor de samenwerking met Google. 'Dat is de kern', benadrukt Cobelens. 'Ons gaat het niet zozeer om de data, dus om te weten wie je fans zijn en wie je volgen. Doelgroepdata zijn zeker interessant. Maar uiteindelijk zit de kracht van sociale media niet zozeer in die vijf miljoen fans. Het gaat vooral om de vrienden van die fans. Dan heb je het over 275 miljoen mensen. Een fan is waardeloos als hij geen enkele interactie



met het merk uitwisselt. We moeten er dus voor zorgen dat we spannende dingen doen die onze fans willen delen met hun vrienden.'

Onlangs ging er een nieuwe campagne van start rond verantwoord alcoholgebruik. Cobelens: 'Vaak zijn alcoholmatigende campagnes heel erg van het opgeheven vingertje. Wij weten dat dat niet werkt. Daarom hebben we het helemaal omgedraaid. Als je alcohol verantwoord gebruikt, gaat er een wereld voor je open. De avond ontwikkelt zich en dan wil je niet iemand zijn bij wie om twee uur de lichten uitgaan.'

Heineken heeft een film gemaakt rond het thema 'Sunrise belongs to moderate drinkers'. Hierin zien we een jongen een bar ingaan en, samen met de bekende deejay Audrey Napoleon, bij zonsopgang weer naar buiten komen. Daarnaast plaatste Heineken in Rio de Janeiro, San Francisco, Ho Chi Min City en Londen sofa's op plekken waar je van een perfecte zonsopgang kunt genieten. Op die sofa's was de hashtag #mysunrise geplaatst. Cobelens: 'Zo creëerden we vooraf al buzz rond de campagne. Op ons Facebook-platform is een pagina geplaatst met een wereldkaart waarover we een twitterstream hebben gelegd. Zo zie je live van waaruit getwitterd wordt over sunrise.' De bijbehorende commercial werd wereldwijd gelanceerd. 'Maar in plaats van alleen een film neer te zetten, zijn we veel meer bezig met de dialoog', benadrukt Cobelens. 'Het is niet zomaar een campagne die gaat over gematigd alcohol drinken, maar het gaat om de conversatie eromheen. Je maakt de campagne daardoor relevanter en interessanter.'

De vraag is natuurlijk wat het allemaal oplevert. 'Er is veel discussie over de return on investment in sociale media. Maar er is nog niemand die het antwoord heeft gevonden', zegt Cobelens. 'We komen er wel steeds dichterbij. Vroeger had je marketeers die

alleen in Nielsen-data keken wat de verkopen waren. Nu hebben we mensen in ons team die van elke campagne in real-time de buzz meten. Op alle platformen volgen ze de buzz en zien ze wat er over campagnes gezegd wordt. De kwaliteit van die buzz is een cruciale succesfactor voor ons. Als mensen op een positieve manier over ons praten, weten we dat we relevant zijn. Ook dat draagt bij aan het verhogen van de *brand equity*, de waarde van je merk. Prioriteit nummer één is om de klant bij het merk te betrekken. Zo voerde Heineken onlangs een campagne waarvoor het bedrijf

ging *crowdsourcen*. Die speelde rond het thema 'de bar van de toekomst'. Hierbij werkten jonge ontwerpers en studenten samen met design-professionals. Cruciaal is volgens Cobelens dat je blijft experimenteren. 'Wij investeren hier juist in. Toen Apple ons vroeg of we advertenties voor de mobiel wilden testen, hebben we ja gezegd. Na het testen van de campagne in de UK, weten we wat de resultaten zijn. Daar leer je van. Nu kunnen we die ads elders inzetten. Durven experimenteren is extreem belangrijk voor Heineken.'²

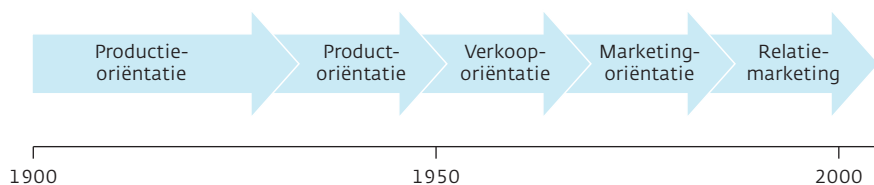
1.4 Ontwikkeling van de marketinggedachte

Het centraal stellen van de klant bij de strategieontwikkeling is zo logisch, dat we ons kunnen afvragen waarom ondernemingen niet altijd zo te werk zijn gegaan. Tot kort na de Tweede Wereldoorlog waren de meeste producten echter zo schaars, dat er geen echte concurrentiestrijd werd gevoerd. Er was dus geen stimulans om producten aan te passen aan de wensen van de consument. De meeste fabrikanten verkochten alles wat ze konden maken en deden weinig moeite om alleen producten te maken waarnaar de voorkeur van de klant uitging.

De omschakeling naar een marketingoriëntatie in het bedrijfsleven werd in Nederland gestimuleerd door enkele multinationals, zoals Unilever, die daarmee in Amerika in contact waren gekomen. De 'invasie' in de jaren zestig van Amerikaanse bedrijven op de Europese markt heeft deze ontwikkeling nog versterkt. Deze organisaties brachten namelijk hun eigen marktonderzoek- en reclamebureaus mee. Veel Nederlandse ondernemingen raakten hierdoor sterk in marketing geïnteresseerd.

In feite hebben de meeste bedrijfstakken sinds de industriële revolutie verschillende fasen doorlopen. Figuur 1.4 illustreert welke oriëntatie daarin centraal stond. Het accent kwam achtereenvolgens te liggen op de productie, het product, de verkoop en de marketing. Toch heeft nog niet elke bedrijfstak of onderneming de laatste fase – die van de marketinggerichte bedrijfsvoering, met de nadruk op relatie-marketing – al bereikt.

Figuur 1.4 Ontwikkeling van de marketinggedachte



De pioniers in dit proces waren de fabrikanten van consumentenproducten. Producenten van industriële goederen, dienstverleners, detaillisten en non-profit-instellingen hebben – ruwweg in die volgorde – de initiatiefnemers gevolgd. Helaas zijn veel organisaties nog steeds productie- of verkoopgeoriënteerd. Steeds meer managers zien echter het (commerciële) belang in van een *marktgerichte* instelling. Zij denken in markten en mensen, in plaats van het product als uitgangspunt te nemen. Voordat we ons in deze denkwijze verdiepen, bekijken we de managementfilosofieën

die oorspronkelijk in het bedrijfsleven overheersten: productie- of productgerichtheid 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 zich te concentreren 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. Een opvallende verandering was echter dat de aandacht van fabrikanten verschoof van het productieproces naar het product zelf. En met het **productconcept** als marktbenadering werd kwaliteitsverbetering het voornaamste doel.

Productconcept

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

Verkopersmarkt

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

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

1.4.2 Verkoopgerichte bedrijven

In de meeste bedrijfstakken hebben de productie- en de productgeoriënteerde fasen niet veel langer geduurd dan tot kort na de Tweede Wereldoorlog. Door de technologische vooruitgang en de hoge investeringen in de naoorlogse economie groeide de productiecapaciteit zo snel dat de schaarste aan producten verdween. Dankzij de gestegen welvaart ontstond er een **kopersmarkt**, waarbij de kopers een sterkere positie hebben dan de aanbieders doordat het aanbod groter is dan de vraag. Dit leidde tot een strijd om de gunsten van de consument. Voor ondernemers werd de afzet nu het voornaamste probleem en velen begonnen agressieve verkooptechnieken toe te passen om hun producten aan de man te brengen.

Kopersmarkt

Hoewel de verkoopafdeling belangrijker werd, veranderde er weinig in de bedrijfsfilosofie. Ook onder het **verkoopconcept** lag het startpunt van het denken nog bij het bedrijf. De technische kennis en ervaring bepaalden wat er werd gepro-

Verkoopconcept

duceerd, terwijl men de afzet probeerde te stimuleren door middel van grote verkooppinspanningen. De wensen en behoeften van de klant hadden nog weinig invloed op het aangeboden product.

1.4.3 Marketinggerichte bedrijven

Koopkracht

Door de gestegen **koopkracht** en de toegenomen concurrentie 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 volgden een marktgerichte aanpak.

En branche die is omgeschakeld naar een marketinggerichte werkwijze is de zuivelindustrie. Als deel van de agrarische sector volgde de zuivelindustrie jarenlang een bulkstrategie: zo veel mogelijk tonnen product tegen de laagste kosten. Goed en goedkoop, was het devies, met alle aandacht gericht op een efficiënt productieproces. De boeren kregen een goede prijs voor hun melk en de consument een kwalitatief goed product.

De voornaamste reden voor deze productgerichte aanpak was dat de bedrijfstak werd overheerst door coöperaties. ‘Coöperatieve ondernemingen’, zegt een marktonderzoeker bij het Nederlands Zuivelbureau, ‘stelden vroeger altijd het belang van de leden, de boeren, voorop. Dat belang was het afnemen van zo veel mogelijk liters melk tegen een zo hoog mogelijke prijs voor de boer.’ De starre oriëntatie op het productieconcept leidde ertoe dat er weinig geld was om te investeren in een merkenbeleid. De circa vijf miljoen euro per jaar, die het ontwikkelen en in stand houden van een merk jaarlijks kost, hadden de boeren er niet voor over. Hoewel de massastrategie lange tijd succes had en Nederland daardoor Europa’s grootste exporteur van zuivelproducten was geworden, is ze nu achterhaald. Vooral door de toenemende concurrentie van commerciële zuivelondernemingen is de markt veranderd van een verkopersmarkt (waarin de consument toch wel kocht wat werd aangeboden) tot een kopersmarkt (waarin de consument eisen kan stellen en zelf zijn favoriete producten kiest). De welvaart helpt een handje mee: dankzij hun ruimer budget zoeken de meeste consumenten niet langer naar producten met de laagste prijs. Zij willen zichzelf verwennen met iets lekkers en letten daarbij vooral op smaak, gezondheid, variatie en de herkenbaarheid van een merk.

Door de toegenomen concurrentie, koopkracht en eisen van de consument heeft de zuivelmarkt zich ontwikkeld van een verkopersmarkt tot een kopersmarkt



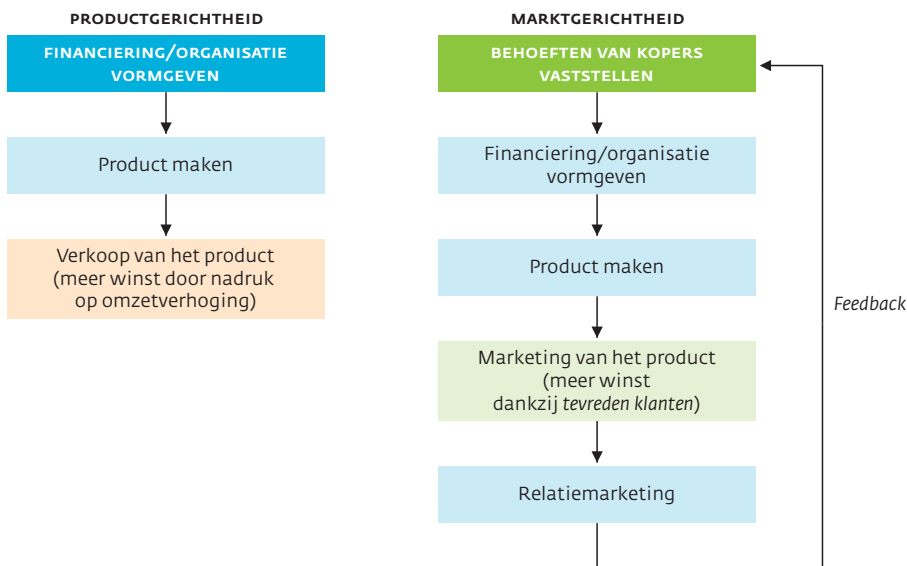
Marktgerichtheid

Het bedrijfsleven wordt meer dan ooit gekenmerkt door een grote mate van **marktgerichtheid**. Marktgerichte bedrijven houden bij de beleidsvorming – op alle organisatieniveaus – niet alleen rekening met de consument, maar ook met de tussenhandel en concurrenten. Dit in tegenstelling tot bedrijven met een product- of verkoopgerichte marktbenadering. Zoals we in figuur 1.5 zien, bestaat een productgerichte (en overigens ook een verkoopgerichte) werkwijze in grote lijnen uit drie stappen: de financiering en organisatie vormgeven, het product maken en dit product verkopen.

Marktgerichtheid

Een ondernemer die marktgericht te werk gaat, begint daarentegen met marktonderzoek naar de behoeften van kopers (in het licht van het aanbod van de concurrenten). Dit stelt hem in staat om een doelgroep te kiezen waarop hij zich richt. Pas daarna houdt hij zich bezig met de financiering en organisatie, het ontwikkelen van producten of diensten die aan de behoeften tegemoetkomen en, uiteraard, met de marketing ervan. Hij beseft ook dat de winstgroei nauw samenhangt met de mate waarin zijn klanten tevreden zijn en hij concentreert zich liever daarop dan alleen op 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 het geïntegreerde marketingplan gaan over het product-, distributie-, communicatie- en prijsbeleid. Een marktgeoriënteerde ondernemer houdt, door middel van *feedback*, ook constant de markt in het oog, niet alleen om te zien hoe goed het product in de verschillende marktsegmenten wordt verkocht, maar ook om na te gaan in hoeverre het de wensen en behoeften van de klant bevredigt. Daardoor kan hij vroegtijdig verbeterde producten ontwikkelen die doeltreffend op nieuwe trends en voorkeuren van de afnemers inspelen. Bovendien kan hij door deze werkwijze een duurzame relatie met zijn klanten opbouwen en onderhouden, en dus *relatiemarketing* bedrijven. In figuur 1.6 worden de voornaamste verschillen tussen verkoop- en marketinggerichte organisaties samengevat.³

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 PROBEREN WE ONS DOEL TE BEREIKEN?
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 verkoopspanningen
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 afnemers	Winst door de klanten tevreden te stellen en relaties met hen op te bouwen	Door een geïntegreerde marketing en samenwerking met andere afdelingen

Maatschappelijk marketingconcept

Nu velen zich zorgen maken over de ongewenste neveneffecten van marketing voor derden, 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 men het **maatschappelijk marketingconcept** (*societal marketing concept*) noemt. Het uitgangspunt daarbij is dat, aangezien de productie en marketing van bepaalde producten (zoals verpakkingen) op *lange* termijn schadelijke gevolgen kunnen hebben voor de gehele maatschappij (bijvoorbeeld ontbossing), men zo veel mogelijk moet voorkomen dat de belangen van kopers én niet-kopers worden geschaad.⁴

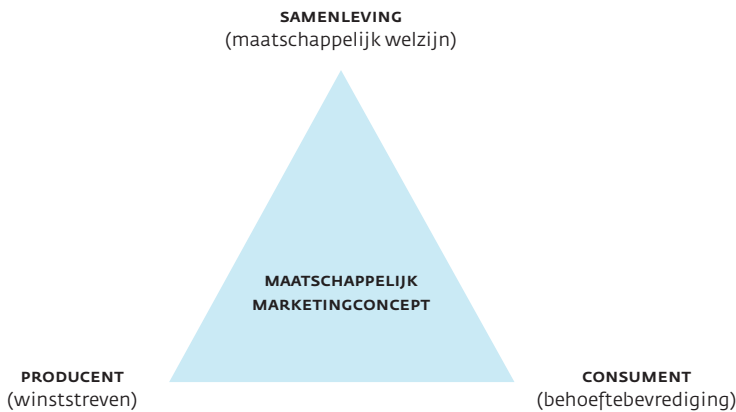
Marketeers moeten dan ook een evenwicht vinden tussen de belangen van de consument, de producent en de samenleving. Zoals figuur 1.7 illustreert, worden consumenten vaak gedreven door hun behoeften en verlangens op korte termijn, terwijl ondernemingen streven naar winst. Voor de maatschappij als geheel staat echter het welzijn van de mens op lange termijn centraal. Steeds meer strategisch denkende managers zijn dan ook voorstanders van **maatschappelijk verantwoord ondernemen** (MVO); dit houdt in dat bedrijven letten op het effect van hun activiteiten op mens en milieu, zonder dat dit wettelijk verplicht is. Bij de ontwikkeling van een maatschappelijk marketinggeoriënteerd beleid houden ondernemers met verantwoordelijkheidsgevoel rekening met het effect van marketingactiviteiten op bepaalde groeperingen in de samenleving (waaronder kinderen), met maatschappelijke problemen (zoals luchtverontreiniging) en, niet zelden, met de visie van actiegroepen (bijvoorbeeld Greenpeace). Hun gezamenlijke inspanningen en investeringen hebben onder meer geleid tot de acceptatie van milieuvriendelijke wasmiddelen en schonere dieselmotoren.



Maatschappelijk marketingconcept

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Figuur 1.7 Het maatschappelijk marketingconcept: evenwichtige belangen



1.4.4 Relatiemarketing

Een recente ontwikkeling in de veranderende oriëntatie van het bedrijfsleven is de opkomst van **relatiemarketing**. Steeds meer 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 ondernemingen duurzame relaties met hun leveranciers.

Relatiemarketing

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

Tabel 1.1 verduidelijkt de verschillen tussen transactiegerichte marketing en relatiemarketing.⁵ Hoewel bij relatiemarketing elke transactie slechts een van de schakels is in de ‘ketting’ tussen de onderneming en haar klanten, kan die sterk bijdragen aan het verstevigen van de vertrouwensrelatie tussen beide partijen. Dat alleen al onderstreept de noodzaak van een systematisch, goed uitgedacht beleid bij de implementatie van het marketingconcept.

Tabel 1.1 Transactiemarketing versus relatiemarketing

TRANSACTIONMARKETING	RELATIEMARKETING
1 Nadruk op het vinden van nieuwe kopers	1 Nadruk op het behouden van klanten én op het werven van nieuwe klanten
2 Kortetermijnnoriëntatie	2 Langetermijnnoriëntatie
3 Hoofdzakelijk eenmalige verkooptransacties	3 Gericht op herhalingsaankopen en duurzame relaties
4 Oppervlakkige relatie met klanten	4 Grote mate van 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 Serviceniveau niet uitzonderlijk hoog	7 Maximale service en nazorg



Dipak Jain (Insead Business School)

Dipak Jain is Professor of Marketing en voormalig Dean van Insead Business School, met vestigingen in Fontainebleau, Singapore en Abu Dhabi. Daarvoor was hij marketingprofessor en Dean van de Kellogg School of Management van Northwestern University. Jain adviseerde tientallen bedrijven, waaronder Philips, Nissan, Sony, Microsoft en Hyatt International.

Sommigen beweren dat er een spanningsveld is tussen marketing en duurzaamheid. Marketing, zo zeggen zij, is erop gericht om consumptie te stimuleren, terwijl de duurzame boodschap juist over soberheid gaat. Dipak Jain ziet het totaal anders: 'Marketing gaat over wat het beste is voor de consument; dat maakt duurzaamheid tot een nieuwe verantwoordelijkheid voor marketeers. Dit gaat verder dan het bedrijf, of de producten die het maakt. Je probeert bij te dragen aan een wereld die beter en veiliger wordt.

Topmarketingbedrijven willen de consument graag helpen, bijvoorbeeld met zijn gezondheid. Verder gaan dan de business betekent het creëren van producten die daarbij een meerwaarde bieden en bovendien milieutechnisch veilig zijn. Maar succes op dat gebied is niet genoeg. Je wilt goed presterende producten ontwikkelen die ook iets doen voor de samenleving. Van succes naar significance, betekenisvol zijn. Hier op Insead stimuleren wij dit in ons curriculum en in onze cultuur.'

Duurzaamheid verwerken in de cultuur en het onderwijsprogramma is een langetermijnproces, vindt Jain. Hij ziet de huidige nadruk op duurzaamheid ook als een verandering die niet zozeer door bedrijven en markten in gang is gezet, maar door de studenten zelf. 'Het kost tijd om duurzaamheid tot een geïntegreerd deel van het curriculum te maken. Toen ik in 1983 als docent begon, droomden de meeste studenten ervan om te werken bij grote bedrijven, met bekende multinationale merken. Unilever, Philips, Dow, dat soort bedrijven. Echt ondernemend waren studenten toen nog niet. Maar dat veranderde in de jaren '90 van de vorige eeuw, toen in de VS ondernemingsgeest begon op te bloeien. Studenten aan de Amerikaanse business schools wilden zelf een eigen bedrijf beginnen. Dat liep parallel aan de opkomst van internet in die tijd.

Toen ik in 1991 doceerde op Kellogg, waren de gevestigde ondernemingen nog niet zo geïnteresseerd in ondernemende studenten. Dus zijn veel studenten voor zichzelf begonnen, ondersteund door betrokken oud-studenten met ruime managementervaring. Die alumni hielpen bij het opstellen van een businessplan. En gaven advies over het aantrekken van kapitaal. Studenten werden ondernemers en oud-ondernemers werden docent.'

Na de eeuwwisseling werd – ondanks 11 september en het barsten van de dotcombubble – de ondernemingszin van studenten niet minder. Maar er

Aan de klantgerichtheid van veel Nederlandse organisaties valt nog wel wat te verbeteren, zo blijkt uit de uitkomsten van een onderzoek op de business-to-businessmarkt. Slechts een op de drie ondernemingen neemt na de levering van een dienst of product de moeite om te vragen of alles naar wens is. Op structurele basis de relatie met de opdrachtgever evalueren, doen maar twee van de vijf bedrijven. En bijna de helft van de organisaties slaagt er niet altijd in klachten binnen twee weken op te lossen. Toch denkt 83% van de onderzochte bedrijven dat hun klanten 'altijd' of 'vaak' met de geleverde prestaties tevreden zijn.

(Semi-)overheidsorganisaties en – binnen het bedrijfsleven – de industriële sector scoren het slechtst. Directeur Jean-Paul Thomassen van de MSR Consulting Group, die het onderzoek uitvoerde, verbaast dat niets. 'De industrie is lang bezig geweest met productoptimalisatie. Pas nu dringt door dat daarmee de slag niet meer te winnen is. De producten zijn beter en lijken op elkaar. Op prijs concurreren is vaak niet mogelijk. Daardoor wordt de klantvriendelijkheid een belangrijk concurrentiewapen. Speciale parkeerplaatsen voor klanten, leesbare offertes en het nakomen van afspraken lukt nog wel. Maar extra inspanningen om klanten tevreden te stellen, komen minder voor. Behalve een snelle klachtenafhandeling zijn de meest gesignaleerde tekortkomingen: het opstellen van overzichtelijke en begrijpelijke facturen, het contact opnemen met klanten na levering, hen op de hoogte houden van belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie, de telefonische bereikbaarheid en een jaarlijkse 'relatie-evaluatie'.

Overigens blijken grote organisaties het minst klantgericht te zijn. 'Boven een bepaalde omvang wordt het moeilijk om je organisatie te beheersen', verklaart de onderzoeker. 'In kleine bedrijven is het makkelijker om afspraken te maken. De managers zitten er dichterbij, de betrokkenheid van medewerkers is groter en zij zien eerder resultaten van hun eigen inspanningen.'⁶

veranderde wel iets, volgens Jain. ‘Ondernemingszin kreeg een sterke sociale dimensie. Social entrepreneurship kwam op en had te maken met de vraag hoe je de wereld beter en veiliger maakt. Zo waren er studenten die in Kenia boeren ging helpen bij het verbeteren en moderniseren van de bedrijfsvoering. Ook hielpen zij elkaar bij het opstellen van businessplannen. En docenten gingen zich verdiepen in kwesties als zakelijke onderhandelingsstrategieën. Bij Kellogg werd dat ondergebracht bij psychologie. In andere hoger-onderwijsinstellingen bij gedragswetenschappen. Het laat ook zien hoe business schools zich blijven ontwikkelen en praktijkmensen hechten aan *life-long learning*.’

Jain stelt dat dit sociale ondernemerschap deel uitmaakt van *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. ‘Maar *duurzaamheid* is een breder begrip. Bij bedrijven draait het extern vooral om de impact van hun producten en processen op het milieu en het doelmatig gebruik van natuurlijke middelen. Intern slaat het op hoe bedrijven met hun personeel omgaan. Insead is – net als veel andere opleidingen – een ondernemersgericht instituut. Wij leiden mensen op tot managers die in staat zijn om duurzaam te denken.’

De consument is een dictator die de ontwikkelingen op de markt bepaalt

Vormen bedrijven die zich schuldig maken aan *greenwashing* en consumenten die hierdoor uiterst sceptisch zijn, geen belemmering voor de verduurzaming van het bedrijfsleven? ‘De consument is een “dictator” en bepaalt de ontwikkelingen in de markt’, stelt Jain. ‘Iemand die steeds beter is opgeleid en veel informatie uitpluist, ook over duurzame alternatieven. Bedrijven moeten dus goed luisteren naar consumenten en reageren op wat zij over bedrijven en merken vertellen. Daarnaast moeten hun managers contacten onderhouden met organisaties die zich op ontwikkelingssamenwerking richten. Hoe je je als bedrijf in de loop van de tijd ontwikkelt, hangt sterk af van de mensen die je aantrekt. Zeker de *generatie Y*, geboren tussen 1976 en 1994, heeft veel met duurzaamheid. Hoe meer deze studenten en jonge managers – waar ook ter wereld – zich in uiteenlopende onderwerpen verdiepen om hun referentiekader te verbreden, hoe beter zij straks in staat zijn om in een bedrijf de juiste duurzame beslissingen te nemen.’⁷

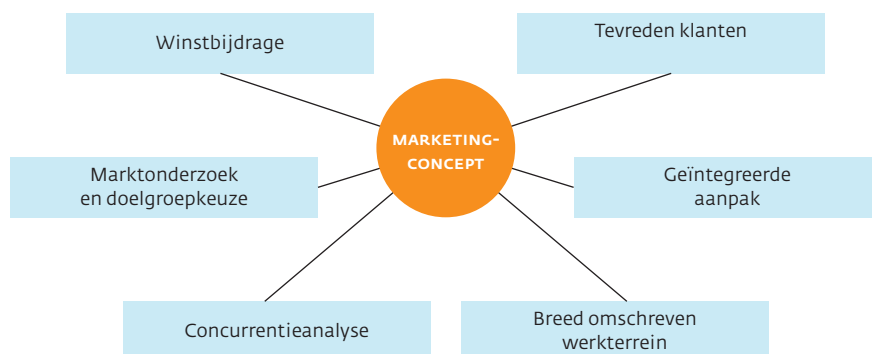
1.5 Het marketingconcept

Het **marketingconcept** is eigenlijk een ondernemingsfilosofie. Het is een houding of denkwijze (*mindset*) van de manager die de wensen en behoeften van de klant bij vrijwel al zijn beslissingen centraal stelt. Zo’n marktgerichte bedrijfsvoering vereist wel de daadwerkelijke 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 directie zich voornamelijk bezighoudt met het product of het oplossen van allerlei operationele problemen in plaats van met het inspelen op de wensen en behoeften van afnemers, is het marketingconcept moeilijk ten uitvoer te brengen.

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

Marketingconcept

Figuur 1.8 Het marketingconcept



1.5.1 Tevreden klanten

De klant is ‘koning’. Ernaar streven om elke koper tevreden te stellen, vormt de kern van het marketingconcept. Als een onderneming zich alleen maar ten doel stelt zo veel mogelijk winst te maken, valt dat op de *lange termijn* in haar nadeel uit. Klantgerichtheid moet bij de besluitvorming centraal staan, met het doel duurzame relaties op te bouwen. Dit geldt niet alleen voor de marketingafdeling, maar voor iedereen in de organisatie.

Om de afnemers tevreden te stellen moeten we keuzes maken. Geen enkel bedrijf kan het namelijk iedereen naar de zin maken. In de praktijk moet men dan ook kiezen tussen het aanbieden van een heel breed assortiment en het inspelen op de voorkeur van bepaalde groepen klanten. Sommige consumenten heeft men zelfs liever niet als klant. Zo zal een toprestaurant dat zich op zakenmensen richt, bij voorkeur geen tafels reserveren voor een luidruchtige sportvissersclub, uit vrees vaste klanten te verliezen. Een *demarketing*beleid (waarover straks meer) kan dan uitkomst bieden.

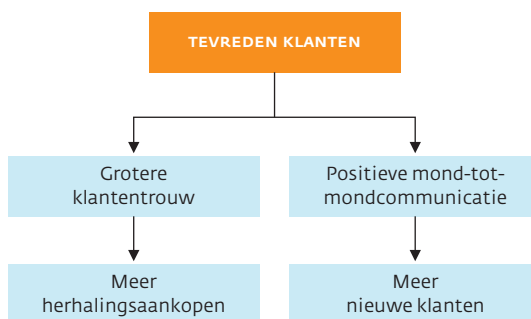
Marketinggerichte bedrijven die naar tevreden klanten streven, proberen zich te onderscheiden door een uitstekende klantenservice (*customer service*) en klachtenafhandeling. Zij besteden minstens zo veel aandacht aan *customer affairs* (een ander woord voor klantenservice) als aan bijvoorbeeld public relations.

Wat is klantenservice meer dan een ‘Niet goed? Geld terug’-garantie of een beleefd briefje na een klacht? Het is in grote lijnen alles wat een organisatie doet om goede betrekkingen met haar klanten te onderhouden. Dit omvat:

- anticiperen op de wensen en behoeften van afnemers;
- zinvolle informatie geven over de producten en diensten;
- het klanten gemakkelijk maken de producten te gebruiken;
- onderzoeken of de klanten tevreden zijn over de aankoop;
- contact onderhouden met kopers en een relatie opbouwen;
- klachten of problemen van klanten zo goed mogelijk oplossen.

Omdat klantenservice de externe uitstraling van de gehanteerde kwaliteitsnormen vormt, wordt deze activiteit in veel bedrijven als een van de belangrijkste marketinginstrumenten beschouwd. De essentie ervan is dat iedere klant serieus wordt genomen en tevreden moet zijn. Hoe belangrijk tevreden klanten zijn in de strijd om marktaandeel, blijkt uit figuur 1.9.

Figuur 1.9 Belang van tevreden klanten



1.5.2 Geïntegreerde aanpak

Het onderscheid tussen een productgerichte en een marketinggerichte werkwijze ligt vooral in de mate waarin allerlei activiteiten planmatig worden *geïntegreerd* in het

overkoepelend marketingbeleid. In een product- of verkoopgericht bedrijf worden de meeste activiteiten geïsoleerd uitgevoerd: de productie leider wil bijvoorbeeld de machines draaiend houden, een technicus probeert de kwaliteit van de producten te verbeteren, een accountant berekent de verkoopprijzen en de vertegenwoordigers spannen zich in om lucratieve orders in de wacht te slepen. Als in ivoren torens werken de afdelingen langs elkaar heen, zonder oog voor het belang van de onderneming als geheel. De coördinatie die nodig is voor een uitgekende marketingmix ontbreekt, en de klant is bijzaak. Figuur 1.10A brengt dit hokjesdenken in beeld.

Figuur 1.10A en B Organisaties met verschillende managementfilosofieën

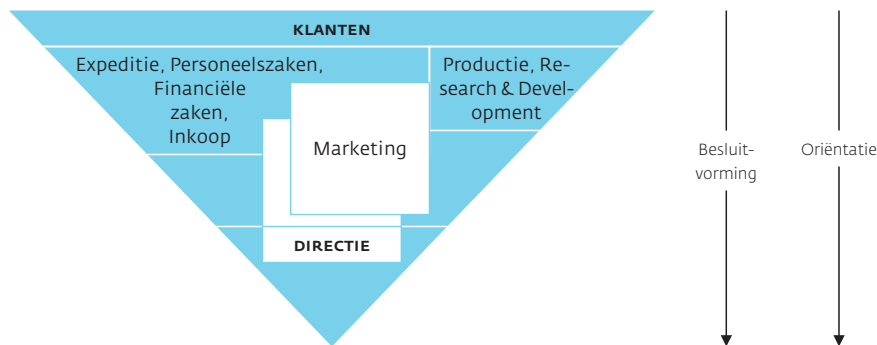
A IVOREN TOREN-ORGANISATIE

hokjesdenken, productgericht, top down



B KLANTGERICHTE ORGANISATIE

coördinatie, externe oriëntatie, bottom up



In een marketinggerichte onderneming daarentegen wordt het beleid vooral bepaald door de – met behulp van marktonderzoek vastgestelde – wensen en behoeften van de klant. De verschillende afdelingen bestaan nog wel, maar hun taken en bijdragen aan het geheel worden beïnvloed door de belangen van de afnemers. De organisatie opereert als een *system* dat wordt gestuurd door de marketinggedachte. Hoewel sommige afdelingen zich voornamelijk met interne en andere zich met externe zaken bezighouden, vormen de klanten het vertrekpunt in hun oriëntatie en besluitvorming. Figuur 1.10B illustreert de coördinerende rol van de marketingafdeling in zo'n klantgerichte organisatie. De marketeers zijn – in het belang van de klanten – betrokken bij beslissingen over de meest uiteenlopende zaken, zoals de productie-strategie, de voorraadplanning en het servicebeleid. Zodoende wordt marketing in elk aspect van de bedrijfsvoering geïntegreerd.

Om de samenwerking in het bedrijf te stimuleren, moet het management zich niet alleen op groepen buiten het bedrijf richten, maar ook **interne marketing** bedrijven. Immers, alle medewerkers – inclusief de receptioniste en de caissière – moeten

Interne marketing

goed zijn getraind en gemotiveerd om de klanten tevreden te stellen, op welke afdeling ze ook werken. Uiteraard vereist een goede onderlinge afstemming van activiteiten wel een doeltreffende interne communicatie.

1.5.3 Breed omschreven werkterrein

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

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

Ook bedrijven als Shell en Texaco omschrijven hun werkterrein vanuit de consumentenbehoeften. Zij zien zichzelf niet als oliemaatschappijen, maar als energieleveranciers. Door de nadruk te leggen op energie in plaats van olie zijn ze eerder geneigd te investeren in alternatieve energiebronnen, zoals gas- en wind- of zonne-

Missie

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

Panasonic ideas for life

Panasonic BT-LH serie LCD monitors

- 4 beeldformaten: 8", 9", 17" en 26"
- SD/HD breedbeeld weergave
- EBU standaard kleurenweergave
- Grote horizontale en verticale beeldinvalshoek
- Geïntegreerde waveform monitor
- 17" versie met 100 Hz aansturing en vectorscope

Kijk voor aanbiedingen op www.vocas.nl

VOCAS
Vision on video
www.vocas.nl

Video Sales & Services B.V. Loozenweg 121, Hilversum, Tel.: 085-6232707 info@vocas.nl

energie. Hierdoor kunnen zij zich sneller aan maatschappelijke ontwikkelingen aanpassen. Bovendien worden zij minder afhankelijk van één energiebron en blijven zij vooraanstaande energieleveranciers, ook nadat de oliereserves uitgeput raken.

1.5.4 Concurrentieanalyse

De meeste managers zien in dat zelfs hun meest winstgevende producten – en soms hele productgroepen – ooit verouderd raken. Zo zijn katoenen luiers, cd's en telefooncellen vervangen door wegwerpluiers, downloads en smartphones. Wellicht 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 goede ideeën over te nemen of te verbeteren.

Concurrenten

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

Concurrentievoordeel

1.5.5 Marktonderzoek en doelgroepkeuze

Bij het nemen van beslissingen hebben we bruikbare informatie nodig. Een deel van die informatie verkrijgt de manager door zijn omgeving bewust te observeren. Zo gaan de marketeers van Heineken minstens acht keer per jaar met verkopers mee naar de 'winkelvloer' om de situatie daar kritisch te bekijken en klanten te ontmoeten. Dat is weliswaar nuttig, maar niet voldoende. Een goed georganiseerde vergaring en systematische analyse van alle relevante marketinginformatie is essentieel.

Marktonderzoek vormt de basis van marketing. Door de juiste gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren kan een marktgericht bedrijf onder meer nagaan wie de kopers zijn en aan welke productkenmerken zij de voorkeur geven. Zo blijkt al gauw dat niet iedereen dezelfde wensen heeft. De 'gemiddelde' consument bestaat niet. Daarom moet het bedrijf eerst de markt in kaart brengen en segmenteren. Hij wordt dus opgedeeld in kleinere groepen afnemers die soortgelijke behoeften en voorkeuren hebben, of hetzelfde koopgedrag. Vervolgens wordt beslist welke segmenten 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 nuttige informatie de marketeer heeft, hoe beter hij zich – in de ogen van de doelgroep – in positieve zin kan onderscheiden.

1.5.6 Winstbijdrage

Marketeers zeggen wel eens: 'Je kunt beter een markt hebben dan een fabriek.' Ze bedoelen daarmee dat de vraag naar hun producten voor het voortbestaan van het bedrijf belangrijker is dan het bezit van een gebouw. Immers, als de vraag stagneert (en daardoor ook de omzet), is de fabriek die voor het aanbod zorgt, overbodig. We kunnen hierin nog een stap verder gaan. Ook alleen omzet is niet genoeg om de continuïteit van een marktgericht bedrijf te verzekeren; daarvoor is winst nodig. Zonder winst doet de vraag hoe goed het bedrijf op de behoeften van de klant inspeelt, niet ter zake. Overleven is voor een bedrijf immers noodzaak.

De winstbijdrage van een bepaald product of bedrijfsonderdeel is bij het toepassen van het marketingconcept in het bedrijfsleven dan ook een belangrijker criterium dan de geboekte omzet. Een hogere omzet betekent namelijk niet altijd meer winst! Ieder bedrijf moet er – in het kader van het marketingconcept – dan ook naar streven om, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van **brand equity** en **merktrouw**, op lange termijn voldoende winst te maken.



Frank Weijers (Unilever Benelux)

Frank Weijers is een marketingman pur sang die tot voor kort voor Unilever wereldwijd verantwoordelijk was voor de product-categorie margarine en dressings. Onlangs werd hij benoemd tot chairman van Unilever Benelux.

‘Toen ik hier begon, bestond Unilever uit 24 bedrijven, alleen al in Nederland. Ik was toen 22 jaar. Had je me verteld dat ik ooit leiding zou geven aan Unilever Benelux, dan zou ik je niet hebben geloofd. Ik heb in alle categorieën gewerkt, zowel in marketing als verkoop. We hebben een prachtige portfolio met sterke merken. Het is dus een eer om zo’n bedrijf te kunnen leiden.

Omdat ik, naast mijn functie van chairman, ervoor heb gekozen om ook head of marketing te zijn, werk ik nu rechtstreeks samen met de vijf geweldige marketingdirecteuren die ik heb bij Unilever Benelux. Dat geeft een plattere organisatie, zodat we sneller kunnen schakelen. Zelf heb ik ook marketing geleid voor de Benelux, dus ik ken de functie en ik ken het domein. Die vijf marketingdirecteuren werken trouwens wel zelfstandig; ze weten waar ze voor staan en kennen de markt. Voor nu is het een prima opzet. Ik kan me snel in de organisatie verdiepen, me direct richten op klanten en talent ontwikkelen.

Als chairman ga je niet alleen strategisch te werk, maar ook operationeel: het is altijd een combinatie van strategie en executie. De strategie van Unilever is helder: wij willen onze positie versterken in de markten waarin we opereren. We hebben een portfolio in wat wij noemen elf hoofdcategorieën. Bijna in alle daarvan zijn we marktleider. Dat willen we versterken en die markten laten groeien. Dat is een uitstekend uitgangspunt om op de operatie te kunnen focussen. Het gaat er uiteindelijk om je plannen uit te voeren in de winkel, bij de consument en in de media.

Nu ik aan het hoofd sta van Unilever Benelux, wil ik allereerst het beleid continueren van mijn voorgangers. Dat beleid is gericht op groei. Groei, groei en nog eens groei. Niet alleen van het marktaandeel van onze producten, maar vooral ook van markten. Er zijn veel voorbeelden van markten in ons portfolio die in vergelijking met andere landen nog ver achterblijven. Als je kijkt naar de ijsconsumptie per hoofd van de bevolking, dan ligt het niveau hier anderhalf tot twee keer lager dan in omliggende landen. Dat geldt eveneens voor thee en gek genoeg ook voor mondverzorging. Het is onze verplichting naar de handel, de industrie en de consument om die markten te laten groeien.

Ten tweede wil ik dat we, wat het distributiebeleid betreft, meer dan nu als organisatie in de winkel aan-

wezig zijn. Ik wil de nadruk gaan leggen op de winkelvloer. Vaak zie je onze producten nog niet op de plekken waar we ze graag willen zien. Dan praat je over het schapaandeel versus het marktaandeel: waar heb je recht op? Maar ook intern spelen er vragen. Is de prijsstelling van onze producten in lijn met ons promotiebeleid? Is het actiemateriaal op de winkelvloer consistent? Snapt de consument in de winkel waarom ze voor onze producten moeten kiezen? Dat hele spel is belangrijk.

Derde prioriteit is snelheid. Snel actiegericht. Dat is soms moeilijk in een grote organisatie, maar we maken grote stappen. Een platte organisatie leidt tot snellere beslissingen. Vierde punt is het ontwikkelen van talent en het bouwen van sterke teams. Een platte organisatie geeft vaak meer vrijheid aan mensen en aan teams, en ook meer verantwoordelijkheid. Maar dan ook meer accountability van het resultaat, en dat is de vijfde pijler waarop ik me richt.

Of die vijf pijlers gaan leiden tot die groei? Dertig procent van de totale concernomzet is voor rekening van Europa. Unilever heeft de ambitie uitgesproken de omzet te willen verdubbelen en tegelijkertijd de impact op het milieu te halveren. De omzet in Europa moet groeien, en in de Benelux dus ook. Alles is gericht op groei, en dat inspireert ons allemaal het meest. Daar krijg je de energie voor los. In die atmosfeer willen onze mensen graag opereren.

Daarbij hamer ik op consistentie. In de markt zie je te veel verandering van koers. Te veel verschillende boodschappen in diverse media. Soms lijkt het of verschillende bureaus op een merk hebben gewerkt, en verschillende marketeers. Mijn beleid is erop gericht om dat centraal te houden. Eén persoon is er als marketeer voor verantwoordelijk. Ik wil dat mensen job-expertise opbouwen en daarmee het merk versterken. Die kennis is vaak weer toepasbaar op een ander merk. De manier waarop marketeers werken op *Becel Pro-Actiu*, zou ook geschikt kunnen zijn voor een merk dat we net hebben gekocht, *Zendium*. Daar zit eenzelfde medicinale benadering achter. Of *Axe* en *Lipton Ice Tea*. Beide merken zijn op jongeren gericht, daar zit dezelfde dynamiek achter.’

We opereren in een markt van producten die een relatief laag aankoopbedrag hebben, per eenheid. Bovendien zijn mensen erg loyaal aan merken. Ons beleid is erop gericht de merken te versterken op basis van innovatie en merkondersteuning. We moeten er dus voor zorgen dat merken die emotionele en functionele meerwaarde continu bevestigen, in de winkel en in de media.

Het steekt me dat we van de 25 meest actieve merken op Facebook er maar één hebben

We zullen blijven investeren in *traditionele media*, maar *online* heeft een enorme vlucht genomen. Mijn visie hierover is helder. Alles begint bij de *mediaconsumptie* van de consument. Ons aandeel in *digitaal* ligt nu op zo'n vijftien procent. In principe moeten we dat de komende jaren verdubbelen om in lijn te komen met het *mediaconsumptiegedrag* van de consument. Ik ben absoluut van plan om dat te doen. Niet per definitie voor ieder merk, maar per *doelgroep* bekeken.

Wat me steekt: kijk je naar de 25 in Nederland meest actieve merken op Facebook, dan hebben wij er maar één. Ben & Jerry's heeft 35.000 fans. Dat is fantastisch, maar Dove en Axe zouden ook op die lijst moeten staan. Ik heb de ambitie om nog betere plannen te maken en nog meer te investeren. Dat zal heel snel gaan gebeuren.⁷

Wat betreft Unilever's plan om de omzet te verdubbelen en de belasting op het milieu te halveren: dat is inmiddels verankerd in alle lagen van onze organisatie. We willen de hele keten aanpakken en tegelijkertijd blijven concurreren. Unilever heeft zijn nek uitgestoken om dit concreet te maken en beloftes gedaan. We zijn goed op koers. Het inspireert me geweldig! Het is leuk dat met name de jongeren in onze organisatie het oppikken. Sterker nog, het is een van de redenen dat ze bij Unilever willen werken.⁸

1.6 Taak van marketing in een bedrijf

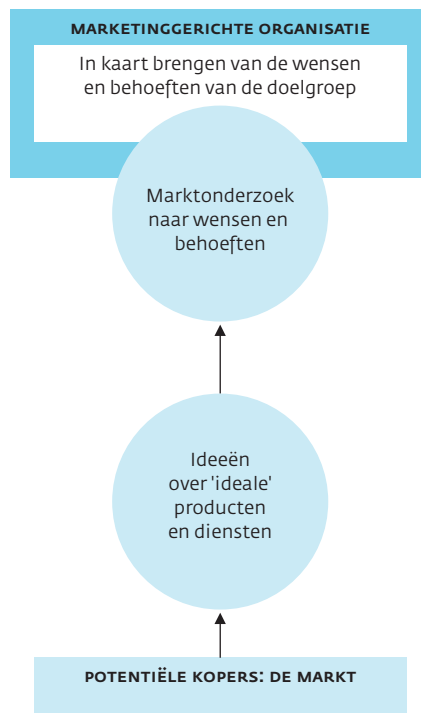
Een veelgehoord misverstand is dat marketeers per definitie tot taak hebben om meer vraag te creëren. Er zijn echter veel marketinggerichte organisaties die met hun beleid de vraag van bepaalde groepen kopers naar hun producten of diensten juist proberen af te remmen of een andere respons nastreven. Denk aan de telecombedrijven die zich niet meer actief op de (weinig bellende) *prepaid*-bellers richten maar – in de bijna verzadigde markt – liever de meest winstgevende abonnees aan zich binden.

In feite gaat de taak van marketing veel verder dan het beïnvloeden van de vraag. Om bijvoorbeeld kopers na de aankoop tevreden te houden besteedt de marketeer veel aandacht aan serviceverlening, klachtenbehandeling, relatiebeheer, onderhoud en andere vormen van nazorg. Zo werkt hij tegelijkertijd aan de *reputatie* van zijn bedrijf en bouwt hij een goede *relatie* met de kopers op, in de hoop dat zij vaste klanten worden met een zodanige *respons* dat het ruilproces tussen koper en verkoper niet tot een eenmalige transactie beperkt blijft. Deze drie R's (Reputatie, Relatie en Respons) komen straks verder aan bod.

1.6.1 Marketings eerste taak

De eerste taak van marketing is om de wensen en de behoeften op de markt op te sporen en te inventariseren. Daartoe verrichten bedrijven onder potentiële kopers marktonderzoek dat inzicht biedt in hun ideeën over de 'ideale' producten en diensten die op hun verlangens inspelen. Dit vergemakkelijkt de doelgroepkeuze. Tegelijkertijd zijn deze ideeën het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de juiste producten, diensten en marketingstrategieën voor het gekozen marktsegment. Figuur 1.11 illustreert deze eerste marketingtaak.

Figuur 1.11 Marketings eerste taak: opsporen van de wensen en behoeften



Om met een uitgekiend marketingbeleid 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 *behoeften* en *wensen* van potentiële kopers. Wat is het verband tussen deze begrippen?

Behoeften

Voordat er vraag naar een product of dienst ontstaat, 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. Deze fundamentele gedragsprikkel kunnen door een bedrijf niet of nauwelijks worden beïnvloed. Marketeers creëren dus geen behoeften! Dat geldt zowel voor lichamelijke (aangeboren) behoeften (zoals dorst) als voor psychologische behoeften (zoals de behoefte aan erkenning). Overigens worden die behoeften wel beïnvloed door de cultuur. Zo besteedt men in een welvarende, westerse samenleving meer aandacht aan behoeften die betrekking hebben op iemands gezondheid en geestelijk welzijn dan in andere culturen.

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 hij *wenst*.

De consument denkt bij zijn keuze tussen vergelijkbare producten vooral in termen van tijd, plaats en geld. Hij moet dus beslissen wanneer en waar hij het product koopt en welk bedrag hij ervoor overheeft. In dit stadium kunnen sociale media, reclame en andere marketinginspanningen zijn wensen beïnvloeden. In plaats van wensen spreken we ook wel van *voorkeuren* of *verlangens*.

Behoeft

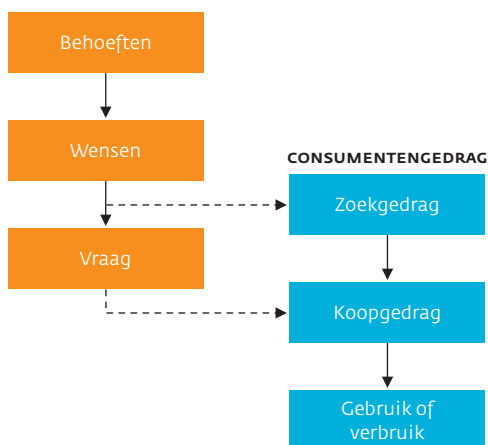
Consumentengedrag en vraag

Zodra de consument op basis van zijn behoeften en wensen in actie komt, spreken we van *consumentengedrag*. Consumentengedrag uit zich doorgaans op drie manieren: *zoekgedrag* (het zoeken naar informatie en producten om de juiste keuze te maken), de *koop* (alles wat verband houdt met de ruiltransactie) en het *gebruik* of verbruik van het product. Hierin vormt de koop een omslagpunt: vanaf dat moment spreken we in de marketing van de vraag of een *vraagsituatie*. De **vraag** definiëren we als de hoeveelheid producten of diensten die op basis van bepaalde wensen wordt gekocht om een behoefte te bevredigen.

Vraag

Behoeften, wensen en vraag zijn dus nauw met elkaar verbonden. Het zijn als het ware fasen die consumenten doorlopen. Als de behoeften zijn uitgekristalliseerd in bepaalde wensen en de consument zichtbaar op de inwendige prikkels gaat reageren, beschouwen we dit als consumentengedrag. De relatie tussen behoeften, wensen, het consumentengedrag en de vraag wordt schematisch weergegeven in figuur 1.12.

Figuur 1.12 Verband tussen behoeften, wensen, vraag en consumentengedrag



1.6.2 Marketings tweede taak

Hoewel de aankoop van een product een belangrijke stap in het consumentengedrag is waarvoor de marketeer zich inzet, is dat meestal niet zijn enige doel. De aankoop duidt erop dat de marketeer zijn eerste taak – inzicht verwerven in de wensen en de behoeften – goed heeft uitgevoerd en dat hij de vier P's van de marketingmix met succes op de koper heeft afgestemd. Volgens de 'klassieke' marketingtheorie is dat zijn voornaamste streven.

Met de toenemende concurrentie gaan veel producten – wat kwaliteit en prijsniveau betreft – echter steeds meer op elkaar lijken. En ze zijn via internet bijna altijd en overal verkrijgbaar. Sommige bedrijven proberen zich nog van hun concurrenten te onderscheiden door een creatief promotiebeleid, bijvoorbeeld bij de inschakeling van sociale media. Maar ook daarmee wordt het steeds moeilijker een blijvende voor-sprong of machtspositie op te bouwen. En ze dragen niet bij aan erkenning van de klant. Kortom: de vier P's zijn – als marketinginstrumenten in de concurrentiestrijd – dissatisfiers geworden. Ze zijn een voorwaarde om een transactie tot stand te brengen, maar het wordt voor een bedrijf steeds moeilijker om zich ermee te onderscheiden en het marktaandeel te vergroten. En wordt een van de vier niet gewaardeerd – een marginale productvernieuwing, een lagere prijs, een nieuwe reclamecampagne of een instore-actie – dan verliest het bedrijf ook nog eens het vertrouwen van de klant.

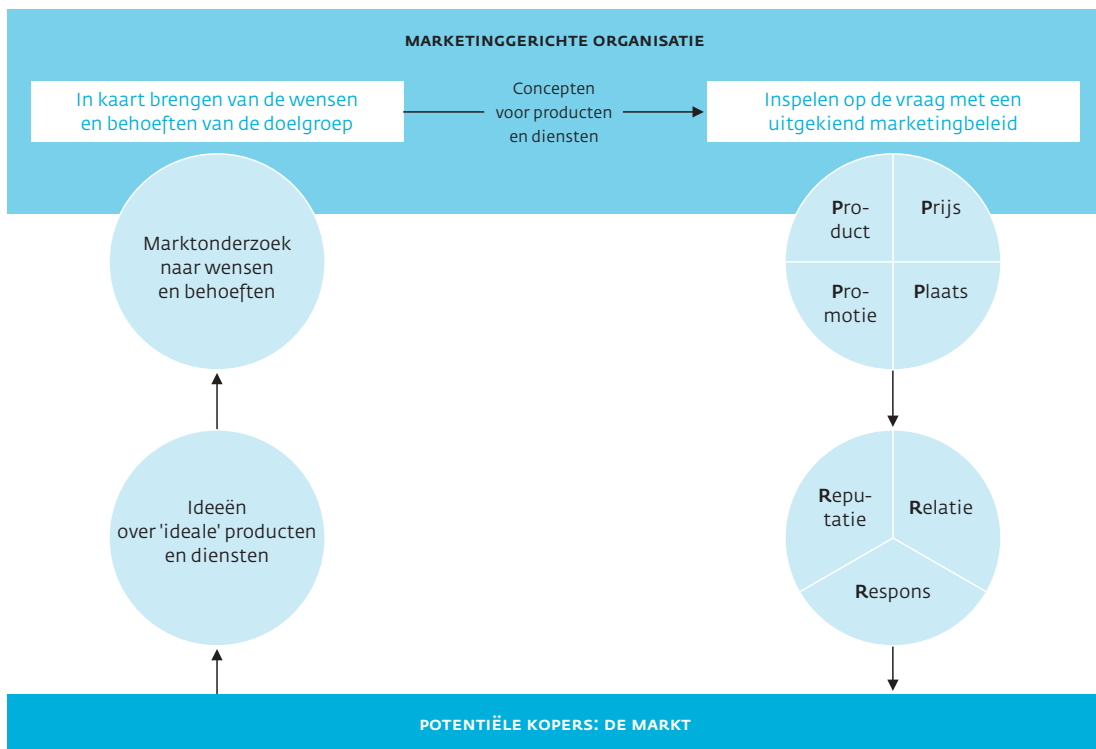
Wat zijn dan de nieuwe prioriteiten in het marketingvak? Deze kwamen in onze definitie van marketing aan het begin van dit hoofdstuk al naar voren. We omschreven *marketing* namelijk als de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën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

- een hogere omzet of andere gewenste Respons,
- een goede Reputatie van de organisatie, en
- een duurzame Relatie met de doelgroepen,

waarbij alle belanghebbenden hun doelstellingen bereiken.

In aanvulling op de vier P's vormen de drie R's sleutelementen in de tweede taak van marketing: de uitvoering van een uitgekiend marketingbeleid om, op basis van de wensen en behoeften van (potentiële) klanten, in te spelen op vraag en relaties met hen op te bouwen. Figuur 1.13 illustreert dit.

Figuur 1.13 Marketings tweede taak: inspelen op de vraag met de vier P's en de drie R's



1.6.3 De drie R's

Om niet in de neerwaartse spiraal van de tactische concurrentie terecht te komen, moeten **marketingmanagers** niet alleen de 'transactiegerichte' marketinginstrumenten (de vier P's) optimaal inzetten, maar ook de nodige 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.

Reputatie

Een bedrijf ontwikkelt een bepaalde *reputatie* – de perceptie of het beeld dat de afnemers van de organisatie en haar merken heeft – door wat het in vergelijking met de

concurrenten doet. Om een positieve indruk op de consument te maken moet het bedrijf meer doen dan een kwaliteitsproduct verkopen. Het moet de koper ook op lange termijn uitstekende service bieden. Pas als de klant niet alleen tevreden, maar ook enthousiast is, zal hij de organisatie een warm hart toedragen. Zo creëert een bedrijf een goede reputatie.

Net als de huisarts, die wordt gewaardeerd omdat hij een medicijn voorschrijft en twee dagen later belt om te vragen hoe het gaat, moet de onderneming alles in het werk stellen om – door sponsoring, publiciteit, acties of persoonlijk contact – de klant te bevestigen dat zijn waardering voor de onderneming terecht is. Waardering is de basis van een goede reputatie en schept het 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 zozeer: ‘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: welk bedrijf en welke mensen staan er achter het product? 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, direct mail met een antwoordnummer en een klantenservicetelefoonlijn zijn effectieve hulpmiddelen bij het creëren van een klantenbindingssysteem.

Relatie

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

Respons

De consument van vandaag zoekt afwisseling: hij wil steeds ‘meer en beter’. Als *variety seeker* drinkt hij bijvoorbeeld op maandag Heineken Bokbier, op woensdag Schultenbräu (Aldi), op vrijdag Duvel, en in de week daarop weer iets heel anders. Deze reactie op het toenemende aantal producten op de markt maakt het voor veel bedrijven moeilijker een proces van **ruil** met een vaste groep klanten tot stand te brengen. Als een bedrijf echter op basis van zijn goede reputatie een duurzame relatie met de klant heeft ontwikkeld, is de kans groot dat de consument vaak voor zijn favoriete merk kiest. Hij koopt alleen niet altijd hetzelfde merk.

Ruil

Een bedrijf probeert bij de consument een bepaalde *respons* op een marketing-campagne uit te lokken. Een zinvolle doelstelling daarbij is om de marktleider tijdens een bepaald *gebruiksmoment* te worden. Albert Heijn doet dat bijvoorbeeld door vlak voor het weekend veel (klein) luxe brood aan te bieden en doordeweeks vooral gewone broden. En Douwe Egberts weet uit marktonderzoek dat velen ’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.

Kortom, de marketeer die erin slaagt om een solide reputatie en een duurzame relatie met klanten op te bouwen en bewust probeert om een positieve respons in het ruilproces te krijgen (bijvoorbeeld door het aanbod voor de klant te individualiseren), vergroot zijn kansen op succes aanzienlijk. Het bedrijf komt dan als leverancier in een opwaartse spiraal van waardering van de klant (*reputatie*), bevestiging van de klant dat die waardering juist was (*relatie*) en verdieping van de relatie met de klant door verdere contacten die tot een positieve respons leiden.

De ruilroutine – ofwel 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 een lekker stukje worst te geven. Met een strategische inzet van de drie R's kan een bedrijf zich in positieve zin van zijn minder marketinggerichte concurrenten onderscheiden.

1.6.4 Waarde van de klandizie

Sommige bedrijven proberen bovenal hun omzet en winst zo snel mogelijk te verhogen. Om te groeien zijn ze voortdurend op zoek naar nieuwe klanten, waardoor ze minder tijd besteden aan hun huidige klanten. Dit schaadt hun positie op lange termijn. Om een juist evenwicht te bereiken tussen de belangen op korte en lange termijn en tussen de acquisitie van nieuwe klanten en de aandacht voor bestaande klanten, zouden managers systematisch moeten proberen om de waarde van de klandizie of hun klantenbestand te vergroten.

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

- 1 de kosten van klantenwerving te verminderen;
- 2 meer klanten langer te behouden;
- 3 de winstgevendheid van deze klanten te vergroten door hen meer producten en diensten met hogere marges te verkopen tegen lagere marketingkosten.⁹

De waarde van de klandizie van een bedrijf is het totaal van de *life time value* van alle klanten. Met de **life time value** van een individuele klant bedoelen we de contante waarde van de winst die al zijn toekomstige aankopen het bedrijf opleveren, dus tijdens de gehele periode van de relatie met die klant. De winstbijdrage van de herhalingsaankopen van een trouwe klant kan nog worden verhoogd dankzij zijn invloed en aanbevelingen aan vrienden, bijvoorbeeld via de sociale media – met de winst uit de aankopen van anderen. Zo wordt in een onderzoek de *life time value* van een loyale klant van een pizzeria geschat op zo'n €7.000 en van een trouwe Mercedes-rijder op ruim drie ton.¹⁰ Gegeven die bedragen realiseren steeds meer managers zich dat het kwijtraken van een klant uiteindelijk veel meer verlies oplevert dan alleen de waarde van een bepaalde transactie. Vandaar ook de toegenomen aandacht voor het opbouwen van duurzame relaties met klanten die leidt tot **klantentrouw**.

Het verband tussen de marketingstrategie en de klantentrouw enerzijds en de omzet, winst en waarde van de klandizie anderzijds wordt duidelijk uit figuur 1.14. Trouwe klanten dragen bij aan een stijging van de omzet en winst omdat ze meer kopen en – door hun invloed op derden – de kosten van het werven van nieuwe klanten doen verminderen. In die zin is de *customer equity* wellicht een betere maatstaf van de marketingprestaties van een bedrijf dan zijn huidige omzet of marktaandeel.

Life time value

Klantentrouw

Figuur 1.14 Het verhogen van de waarde van de klandizie



Eventuele klachten van klanten moeten altijd correct worden afgehandeld om op de behoeften van kopers in te spelen en een goede reputatie voor het bedrijf op te bouwen. Helaas onderschatten veel bedrijven het belang van klachtenafhandeling als cruciaal marketinginstrument. De eerste reactie van klachtenbehandelaars is vaak defensief: wat is er gebeurd? Wie z'n schuld was het? Wat moet ik eraan doen? Met andere woorden, ze concentreren zich onmiddellijk op de zakelijke kant en houden geen rekening met de emotionele aspecten van het probleem.

Maar een klacht heeft meestal een diepe emotionele achtergrond. Daarop moet je juist het eerst ingaan. Toon dus gelijk *betrokkenheid*: 'Ach, wat vervelend voor u! Vertelt u me eens wat meer over wat er nu 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 er – als goede klant van ons – mee akkoord dat wij...?'

Een klacht is een negatieve reactie die, met het juiste marketingbeleid, in een positieve ervaring kan worden omgezet. Illustratief is het Chinese dubbelteken voor 'crisis': het ene symbool betekent 'dreiging', het tweede 'kans'. Een klacht is een waardevolle kans, want een klantvriendelijke afhandeling van de klacht leidt tot een hechte klantenbinding.

Senseo Sarista: koffie verkeerd?

Aan het begin van de 21^{ste} eeuw veroorzaakten Douwe Egberts en Philips samen een revolutie in de koffiewereld. Een pot filterkoffie vol laten druppelen was niet langer nodig. Met de Senseo kon iedereen met één druk op de knop snel een of twee koppen koffie zetten. Het apparaat groeide uit tot een allemansvriend. Op dit moment staat de Senseo in meer dan zes van de tien Nederlandse huishoudens op het aanrecht. Kort daarna braken roerige koffietijden aan. Hoewel – met 33 miljoen verkochte apparaten – de opmars van de Senseo wereldwijd nog even doorgaat, kwamen concurrenten met luxere machines. Koffiesnobs haalden hun neus op voor de slappe pads, die treurig afsteken bij de glimmende Nespresso-cups. Nadat Douwe Egberts in 2012 werd losgeweekt van het Amerikaanse concern Sara Lee is het bedrijf – nu onderdeel van Douwe Egberts Masterblenders – weer 100% Nederlands en alleen gericht op koffie en thee. De nieuwe ceo Michiel Herkemij besloot direct om het marketingbudget te verdubbelen. Al snel volgde de eerste grote productinnovatie sinds de Senseo: de Senseo Sarista. Dit is een koffiezetapparaat met een 'beanfunnel': een doorzichtige plastic koker – met een van de zes verkrijgbare soorten koffiebonen – die je op de bovenkant van het apparaat kunt vastklikken voor het zetten van een of twee verse koppen of meteen een hele thermoskan, waarbij je zelf de sterkte van de koffie kunt regelen. Een 'pearl white'-model kost 249 euro en de 'deep black'-variant 289 euro. D.E. mikt hiermee op een doelgroep van koffiedrinkers met een verfijndere smaak dan de gemiddelde Senseo-drinker. Moeten we de Senseo Sarista zien als een aanval op Nespresso? 'Zeker niet', zegt Brenda Smith, marketing director coffee bij D.E. 'Het is een apparaat dat het beste van alle bestaande varianten combineert; het zet koffie van verse bonen die even doordrinkbaar is als filterkoffie.' Met de Senseo Sarista mikt D.E. volgens Smith op filterkoffiedrinkers en Senseoconsumenten 'die toe zijn aan iets nieuws,



maar voor wie het espresso-segment net een brug te ver is'. 'De espressosmaak is te intens voor veel consumenten en de apparaten zijn te duur', verduidelijkt Kai Tuk, marketing director coffee and domestic appliances bij Philips. 'Voor die mensen is de Senseo Sarista, met een naam die doet denken aan een barista, die varieert met verse bonen.' Tuk gaat er niet van uit dat alle Senseo-drinkers ineens overstappen op de Sarista. Want hoewel de klassieke Senseo dichter bij het einde van zijn levenscyclus komt, groeit de verkoop ervan nog steeds. 'De Senseo Sarista is complementair. De koffiemarkt ziet er nu heel anders uit dan in 2001. Toen dronk go procent van de Nederlanders filterkoffie met suiker of melk. De afgelopen jaren is het kwaliteitsbesef van consumenten enorm toegenomen, gezien de groei in onder andere het versebonensegment.'

DE en Philips willen opnieuw voor een revolutie zorgen en een nieuwe categorie in de koffiemarkt creëren

Philips en DE hebben in het geheim ruim drie jaar aan de ontwikkeling van de bonenmalende koffiezetter gewerkt. Zorgt de introductie van de Senseo Sarista opnieuw voor een revolutie? 'Absoluut', zegt Smith. 'Met de Senseo gingen we van pot naar kop. Nu gaan we naar allebei. In de propositie draait het om verse bonen, kwaliteit en makkelijk variëren.' Dat er risico's kleven aan de grootschalige introductie van een koffie machine, gericht op een massamarkt die nu nog filter- of padkoffie drinkt, is duidelijk. 'Zoals bij elke nieuwe grote innovatie zijn er kansen en risico's', zegt Kai Tuk van Philips. 'Een van de risico's is dat consumenten niet goed alle eigenschappen en voordelen van Senseo Sarista begrijpen, omdat we aan het pionieren zijn. De Sarista verenigt kenmerken van diverse bestaande systemen: "verse bonen" van de espresso-volautomaten, "gemak en variatie" van de verschillende éénkopssystemen als pads en capsules, de "kan" van de dripfilterapparaten en het heeft bovendien een eigen smaakprofiel. Daarom communiceren we in onze marketingcampagnes heel duidelijk de kenmerken en voordelen van het zetsysteem. We zetten het apparaat echt als een nieuw segment in de markt. Qua pricing is er ruimte tussen de bestaande Senseo-apparaten, die tussen de 50 en 150 euro kosten, en de volautomatische espressoapparaten, die beginnen bij 250 euro en doorlopen tot boven de 1.000 euro. Daar zitten we tussen, en zo hopen we een grote groep consumenten te bereiken.' Ook Brenda Smith van Douwe Egberts is zich bewust van de enorme uitdagingen op marketinggebied: 'We investeren aanzienlijk in Senseo Sarista, maar dat is een weloverwogen risico. Consumentenonderzoek wijst erop dat er een latente behoefte is aan een beter smakend kopje koffie. Ook de huidige trends in de koffiemarkt, zoals koffiebeleving in koffiëcafé's op basis van verse bonen, hebben we meegenomen in de ontwikkeling van de Sarista.' Direct na de ontwikkelfase begon de uitrol. 'De marketingdoelstelling is om zo snel mogelijk *awareness*, *preference* en *loyalty* op te bouwen. Trouwe en gelukkige klanten delen hun ervaring graag met ande-

ren, offline en online, en dat leidt weer tot nieuwe consumenten. De nadruk ligt in eerste instantie op demonstraties en proeverijen, met als credo "proeven is geloven".' Tuk vult aan: 'Online is belangrijker dan ooit. Met een word-of-mouth-campagne gaan we buzz creëren op sociale media, blogs en vergelijkingssites, met de kernboodschap "Vergemalen bonen in een handomdraai". Verder zijn we bij de retailers zichtbaar met infozoulen, posters, winkelwagenmuntjes, schapkaarten, kassastoppers en vloerstickers. De acties op de winkelvloer worden ondersteund door een above-the-line-campagne in print, tv en outdoor. Er gaat enige tijd overheen voordat mensen overgaan tot een dergelijke aankoop.' Niet iedereen is ervan overtuigd dat DE en Philips het succes van de klassieke Senseo kan evenaren. Voor sommige consumenten is de prijs een bezwaar. Een kopje Sarista van 24 cent kost weliswaar 8 cent minder dan Nespresso, maar wel twee keer zo veel als Senseo en drie keer zo veel als filterkoffie. En hoewel Philips het Sarista-apparaat al binnen een half jaar na de introductie in een refund-actie met een korting van 75 euro aanbood, is de aanschaf niet voor iedereen betaalbaar.

Een ander probleem, volgens merkenstrateg Paul Moers, is het feit dat hier niet een echt nieuwe categorie wordt neergezet: 'Het is veel meer een creatief voortborduren op de bestaande bonenmachines. De Senseo veroorzaakte ooit een ware revolutie in de manier van koffiedrinken. Dat is bij dit apparaat zeker niet het geval. Het brengt eerder de duurder geprijsde machines die koffiebonen malen wat makkelijker financieel binnen bereik. Bovendien is de zogenaamde "funnel" een complexiteit waar menig klein huishouden niet op zit te wachten. Want waar laat je zes funnels in huizen die steeds kleiner worden? De toegevoegde waarde dat je gemakkelijker meerdere soorten koffie kunt proeven lijkt mij daarom marginaal. Het apparaat zal zeker klanten gaan trekken, maar het zal de torenhoge ambities van DE Masterblenders maar in beperkte mate kunnen waarmaken. Er is meer nodig om een nieuwe revolutie in koffieland te ontwikkelen.'¹¹

1.7 Marketingtoepassingen en vooruitblik

Zoals we eerder zagen hebben fabrikanten van dagelijkse gebruiksartikelen bij de toepassing van het marketingconcept het spits afgebeten. Ook een groot deel van dit boek gaat over de marketing van **fast moving consumer goods** (*frequent gekochte consumptiegoederen*), zoals levensmiddelen die consumenten regelmatig kopen. Maar door het succes van **consumentenmarketing** (waarbij de aanbieder zich richt op de 'finale consument' of eindgebruiker) zag men in dat marketing ook andere typen organisaties veel te bieden heeft. Reden genoeg om hier beknopt op enkele toepassingen van het marketingconcept in te gaan.

1.7.1 Toepassingsgebieden

De fundamentele denk- en handelwijze van ervaren marketeers is universeel. Bij het bevorderen van ruilprocessen is de sleutel om vanuit de markt terug te denken en altijd klantgericht te werken. Dat geldt niet alleen voor de op particulieren gerichte

Fast moving consumer goods
Consumentenmarketing

consumentenmarketing, maar ook voor een doelgroep die uit andere bedrijven bestaat. Dit toepassingsgebied wordt (business-to-) **businessmarketing** of **industriële marketing** genoemd. B2B marketing wordt besproken in paragraaf 4.6.

Businessmarketing

Omdat de invloed van detaillisten enorm is toegenomen, ontwikkelen steeds meer fabrikanten een marketingbeleid dat speciaal op detaillisten is gericht. Dit staat bekend als *trade marketing* of **detaillistenmarketing**. Het marketingbeleid van een detailhandelsbedrijf zelf (zoals Albert Heijn) dat aan de consument verkoopt, noemt men *retail marketing* of **detailhandelsmarketing**. Ook die onderwerpen komen later in dit boek uitgebreid aan bod.

Detaillistenmarketing

Detailhandelsmarketing

Andere belangrijke toepassingen van de grondslagen van de marketing zijn:

- *Dienstenmarketing*: het marketingbeleid van een aanbieder van – ontastbare – diensten, zoals van een bank of verzekeringsmaatschappij;
- *Internationale marketing*: marketingactiviteiten gericht op doelgroepen over de landsgrenzen heen;
- *Direct marketing*: een vorm van marketing waarbij de aanbieder niet alleen een transactie tot stand wil brengen, maar ook – op basis van wat hij over de potentiële koper weet – een duurzame relatie met hem probeert op te bouwen, met behulp van – op die individuele klant afgestemde – directe communicatie (via internet, direct mail of telefoon), vaak gevolgd door directe levering;
- *Databasemarketing*: een vorm van (direct) marketing waarbij een bedrijf systematisch informatie over afnemers verzamelt en analyseert (zoals over hun bestel- en koopgedrag) en deze informatie, die in een *database* wordt opgeslagen, gebruikt om marketingactiviteiten en acties op individuele klanten af te stemmen;
- *Demarketing*: marketingstrategie om de totale vraag ('algemene demarketing') of de vraag van een specifieke groep afnemers ('selectieve demarketing') naar een bepaald product tijdelijk of permanent af te remmen, bijvoorbeeld om de productiecapaciteit niet te hoeven uitbreiden, bij schaarste (zoals van tropisch hardhout) of om milieuvervuiling te voorkomen (autogebruik);
- *Interne marketing*: marketingactiviteiten die op een deel van de eigen organisatie zijn gericht, bijvoorbeeld omdat bepaalde bedrijfsonderdelen zaken met elkaar doen of omdat het management aan de eigen werknemers wil communiceren wat het 'extern' probeert te bereiken en wat het de klanten belooft;
- *Not-for-profitmarketing*: de marketingstrategie van organisaties zonder winstdoelstellingen (ook wel *non-profitmarketing* genoemd).

Al deze toepassingen – op de laatste na – zijn bijzonder zinvol voor bedrijven met winstdoelstellingen, maar wat heeft marketing non-profitorganisaties te bieden?

1.7.2 Non-profitmarketing

Hoewel marketing meestal met commerciële activiteiten wordt geassocieerd, kunnen ook non-profitorganisaties – zoals onderwijsinstellingen, bibliotheken, musea, ziekenhuizen en religieuze groeperingen – de grondslagen van de marketing met succes toepassen. Hetzelfde geldt voor liefdadigheidsinstellingen, zoals het Rode Kruis, Artsen zonder Grenzen, UNICEF en de Dierenbescherming.

Helaas heeft de recessie ook in deze sector toegeslagen: de overheidssubsidies nemen af, terwijl veel consumenten de hand op de knip houden. Bovendien is door een reeks schandalen hun wantrouwen ten opzichte van goede doelen gegroeid. De gedaalde inkomsten hebben veel instellingen gestimuleerd zich te verdiepen in non-profitmarketing. Zij ontwikkelen goed uitgedachte campagnes of boren – via corporate sponsorship – nieuwe geldstromen in het bedrijfsleven aan om hun dalende inkomsten te compenseren.

Ook voor een bedrijf kan zo'n samenwerking rendabel zijn. Zo blijkt uit onderzoek dat consumenten een samenwerkingsverband met een liefdadigheidsorganisatie als bewijs zien voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit belonen zij dikwijls met productaankopen. Omdat velen ook bereid zijn om sociaal niet-verantwoord gedrag af te straffen met productboycotten of negatieve mond-tot-mondreclame, neemt de toegevoegde waarde van MVO toe.

Toch is niet elke samenwerking tussen een bedrijf of merk en een goededoelenorganisatie vruchtbaar. Voor een optimale 'match' is het belangrijk is dat beide organisaties dezelfde doelgroep of achterban hebben. Als een bedrijf de harten en het vertrouwen van een bepaalde groep consumenten wil winnen, moet het aansluiting zoeken bij de idealen van de degenen die deel uitmaken van dit marktsegment. Welke idealen dat zijn, wordt duidelijk als we weten welke goede doelen de bewuste doelgroep steunt. Zo blijken bijvoorbeeld de doelgroep van Renault en de achterban van Amnesty International een goede match te vormen.

Wanneer een liefdadigheidsorganisatie inzicht heeft in het productgebruik en de merkbeleving van haar achterban, kan zij een bedrijf benaderen dat de meeste toegevoegde waarde uit zo'n alliantie kan halen en wellicht bereid is om meer te investeren (of de grootste beleidsmatige concessies te doen). Andersom geldt hetzelfde: als een bedrijf weet welke goede doelen zijn doelgroep steunt, dan kan het zijn corporate sponsorship daarop afstemmen en zo van zijn marketinginspanningen een nobel project maken.

Ook voor andere typen non-profitorganisaties is marketing geen overbodige luxe. Er komt weinig geld binnen als je je alleen maar als idealist met 'een goede zaak' bezig houdt. Een markt met veel concurrentie moet – met behulp van marktonderzoek – voortdurend worden geanalyseerd om marktsegmenten in kaart te brengen en inzicht te krijgen in de houding, behoeften en het gedrag van consumenten. Het 'product' dat de organisatie aanbiedt – al dan niet in verschillende versies – moet goed aansluiten op de kenmerken van de geselecteerde doelgroepen. Ook moet het management een marketingstrategie formuleren met concrete doelstellingen, de nodige middelen slagvaardig inzetten en de geleverde prestaties systematisch meten. Er moet ook worden beslist of elke deelmarkt een aparte marketing- en communicatiestrategie rechtvaardigt. Denk aan hbo-instellingen met verschillende opleidingen voor dagstudenten en avondstudenten. Elke non-profitorganisatie moet dan ook, net als een commercieel ingesteld bedrijf, aan marketing doen om haar toekomst zeker te stellen en – te midden van concurrenten – te groeien en haar marktaandeel uit te breiden.

1.7.3 Het belang van inzicht in marketing

'Marketing is een boeiend vak waar iedereen mee te maken heeft, maar het vervellende is dat bijna iedereen denkt er ook veel verstand van te hebben', aldus professor Jan Bunt, emeritus hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hoewel marketingkennis meer dan ooit door bedrijven wordt gewaardeerd, hebben relatief weinig mensen een juist inzicht in de kern van het vakgebied.

Er zijn tal van goede redenen om de studie van het vakgebied marketing serieus te nemen. Ten eerste gaan steeds meer organisaties marketinggericht te werk. Dat biedt interessante *carrièrekansen* voor (toekomstige) marketingmanagers. Maar ook degenen die niet in de marketing werken, komen vanuit hun eigen positie waarschijnlijk in contact met marketeers die betrokken zijn bij bijvoorbeeld product planning, marktonderzoek, distributie of de inzet van sociale media. Om daarbij een goede gesprekspartner te zijn, is kennis van de grondslagen van de marketing essentieel. Bovendien heeft vrijwel iedereen die in een organisatie werkt, met veeleisende klanten te maken. Ook daarom moeten we vertrouwd zijn met de grondslagen van de

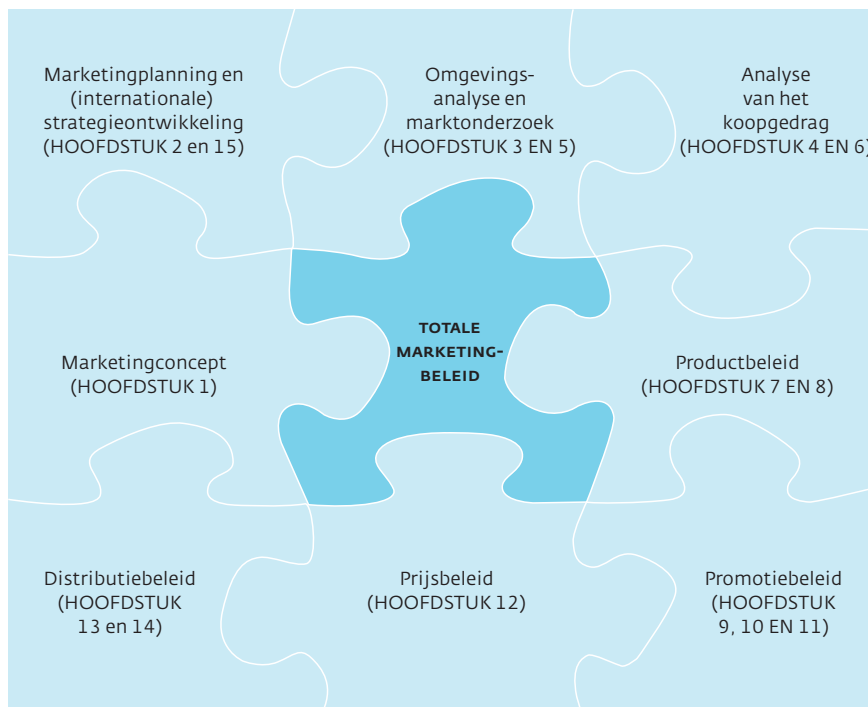
marketing, en ons de manier van denken en handelen van marketeers eigen maken. In die zin is marketingkennis net zoiets als je rijbewijs: dat moet je gewoon hebben, maar daarna moet je je kennis in de praktijk brengen om er je voordeel mee te doen.

Er is nog een andere reden om ons in de marketing te verdiepen. Omdat we als consument dagelijks met de markt te maken hebben, is het belangrijk om zowel inzicht te hebben in het marktmechanisme als in datgene wat individuele bedrijven proberen te bereiken. Is het bijvoorbeeld verstandig om de aanschaf van het nieuwste model tablet of smartphone uit te stellen, nu ze steeds geavanceerder worden en in prijs blijven dalen? Doen we er, als consument, goed aan om de tussenhandel zo veel mogelijk te omzeilen en de meeste producten online te kopen? Als een detaillist niet op onze klachten reageert, hoe halen we dan toch ons recht? Iemand die zich in deze en andere vragen die in de komende hoofdstukken aan de orde komen verdiept, wordt hopelijk een kritische consument met voldoende inzicht en kennis van zaken.

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 optimaal inzetten. In de praktijk bepalen managers eerst op welke marktsegmenten zij zich richten en welke doelstellingen ze per doelgroep willen bereiken. Omdat deze beslissingen zowel worden gebaseerd op de ondernemingsstrategie als op informatie over de markt – waaronder de concurrentie en het koopgedrag van klanten – verdiepen we ons eerst in die onderwerpen. Pas daarna wordt de marketingmix uitgewerkt. 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 actief is aan de orde. Daar heeft de manager bij de analyse, planning, uitvoering en bijsturing van zijn activiteiten immers voortdurend mee te maken.

Deel 2 heeft betrekking op de analyse van de markt. Zo bestuderen we het koopgedrag van klanten, zowel op de consumenten- als op de business-to-businessmarkt, en vergelijken we de voornaamste methoden van marktonderzoek. Hoofdstuk 6 biedt richtlijnen voor het segmenteren van de markt, 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. Ten slotte staan in hoofdstuk 15 internationale marketingplanning, de mondiale marketingomgeving en strategieën om buitenlandse markten te betreden centraal.

Samenvatting

1 De essentie van marketing

Marketing staat meer dan ooit in de belangstelling. Met de toenemende concurrentie realiseren veel managers zich dat het *inspelen op de wensen en behoeften* van de klant hun voornaamste doel is. Als zij daarin onverhoopt niet slagen, stappen ontevreden kopers naar een concurrent. Een doeltreffende marketingaanpak is voor de meeste bedrijven dan ook onmisbaar. Marketing is niet hetzelfde als reclame, of een slimmere manier om producten te verkopen. Reclame en verkoop zijn weliswaar opvallende marketinginstrumenten, maar het vakgebied omvat een breder terrein: vrijwel alle activiteiten die koper en verkoper – in hun ruilproces – dicht bij elkaar brengen. Velen in een organisatie dragen daartoe bij. Zo is een van de voornaamste taken in de marketing het vinden van een gat in de markt, door onvervulde wensen en behoeften bij een bepaalde groep kopers te inventariseren. Pas als de marketeer precies weet waarin zijn *doelgroep* is geïnteresseerd, speelt hij daarop in met een goed doordacht product-, promotie-, prijs- en distributiebeleid waarmee hij een duurzame relatie met zijn klanten opbouwt. Hoe beter de *marketingmix* is afgestemd op de behoeften van de klant, hoe groter de kansen op succes in de concurrentiestrijd.

2 Relatie met andere vakgebieden

Het vak marketing – of *commerciële economie*, zoals het als studieterrain in Nederland soms wordt 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 *multi-disciplinaire* karakter van het vakgebied zijn deskundige marketeers van alle markten thuis.

3 Macro-, meso- en micromarketing

Marketing kan vanuit verschillende invalshoeken worden bestudeerd. Op macro- en mesoniveau staan de *maatschappij* en de *bedrijfstak* centraal. In dit boek concentreren we ons op micromarketing: het marketingbeleid van een

organisatie, vanuit de optiek van een manager die doeltreffende beslissingen moet nemen. Dit noemen we ook wel de *marketingmanagementbenadering*.

4 Managementbenaderingen in het bedrijfsleven

De ontwikkeling van de marketinggedachte volgt op de *productie-*, de *product-* en de *verkoopgerichte* fasen die de meeste bedrijfstakken hebben doorlopen. Bij een *marketing-oriëntatie* vormen niet de onderneming en haar producten, maar klanten het uitgangspunt van de strategieontwikkeling. Op hun wensen en behoeften moet het bedrijf doeltreffend inspelen. Dit basisidee van de marketing noemen we het *marketingconcept*.

5 Het marketingconcept

Het *marketingconcept* is de managementvisie die stelt dat het inspelen op de wensen en behoeften van klanten, het opbouwen van een duurzame relatie met de koper en het op winstgevende wijze oplossen van de problemen van de klant, de sleutel is tot succesvol ondernemerschap. Marketing is dus een *vraag- of consumentgerichte* activiteit die vereist dat we als het ware vanuit de markt terugdenken en beslissingen baseren op marktonderzoek.

Bij deze managementbenadering worden de promotie-, distributie- en andere marketingactiviteiten niet afzonderlijk uitgevoerd, maar als onderdeel van een geïntegreerd marketingbeleid en zo ook vastgelegd in het *marketingplan*. Alle marketingfuncties worden op elkaar *afgestemd*, van marktonderzoek en productontwikkeling tot en met het analyseren van de concurrentie en het evalueren van de reacties van consumenten op het productaanbod. Ten slotte houdt de toepassing van het marketingconcept in dat de missie en het werkkerrein van de onderneming ruim en in termen van *behoeften*, in plaats van producten, worden omschreven. Hiermee bereiken we dat het bedrijf zich voortdurend aan de veranderende voorkeuren op de markt aanpast.

6 Reputatie, relatie en respons

Voor de meeste bedrijven wordt het steeds moeilijker een unieke en betere marketingmix te ontwikkelen dan die van de concurrenten. Toch kan een ondernemer zich wel degelijk onderscheiden, aan de hand van de drie – elkaar overlappende – R's: zijn *reputatie*, de *relatie* met de klant en ten slotte het systematisch uitlokken van een bepaalde *respons*. Deze factoren zijn in de marketingstrategie de sleutel tot succes. Marketing wordt in dit boek gedefinieerd 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, en systematisch leiden tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie, en een duurzame relatie met de doelgroepen, waarbij alle belanghebbenden hun doelstellingen bereiken. Van groot belang zijn dus een juiste keuze van de doelgroep en een voortdurende analyse van de behoeften, onvervul-

de wensen en de vraag. Kortom, een uitgekende en consistente invulling van de vier P's en de drie R's maakt het mogelijk het ondernemingsbeleid zorgvuldig op de markt af te stemmen. En daarmee zijn zowel aanbieders als klanten gebaat.

7 Marketing in de praktijk

Marketeers besteden veel tijd aan het opsporen en analyseren van de wensen en behoeften van hun (potentiële) klanten. Met die informatie kunnen ze aantrekkelijke producten ontwikkelen en op de markt brengen, die – met het juiste marketingbeleid – optimaal inspelen op de houding en het gedrag van de doelgroep. Dit vergroot hun marktaandeel.

Zoals in hoofdstuk 1 werd benadrukt, is deze werkwijze niet alleen essentieel voor bedrijven die in een concurrentiestrijd zijn verwickeld, maar biedt hij ook zinvolle aanknopingspunten voor *non-profitorganisaties*. Een juist inzicht in de *grondslagen van de marketing* is in de praktijk dan ook van groot belang.

Discussievragen

- 1 Hoe zou u de betekenis van marketing uitleggen aan iemand die er niet mee vertrouwd is?
- 2 Velen weten niet wat marketing precies inhoudt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken:
 - Marketing is gewoon een ander woord voor verkopen.
 - Het voornaamste doel van marketing is om de mensen producten te laten kopen die ze niet werkelijk willen of nodig hebben.
 - Marketing heeft alleen zin als het aanbod groter is dan de vraag.
 - Marketing is minder belangrijk dan de andere activiteiten van een bedrijf.Als iemand in een gesprek zo'n opmerking zou plaatsen, met welke argumenten reageert u dan?
- 3 Hoe zou – in het kader van het maatschappelijk marketingconcept – een producent van frisdranken (bijvoorbeeld door middel van zijn verpakkingen) een optimaal evenwicht kunnen bereiken tussen de belangen van de consument, de maatschappij en zijn eigen bedrijf?
- 4 a Welke factoren zijn in de loop van de vorige eeuw van invloed geweest op de verschuiving 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 verklaart u 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 zo veel producten die mislukken?
- 7 Wat vindt u de meest innovatieve ontwikkeling in de marketing van de afgelopen jaren, en waarom?
- 8 Gaat de onderwijsinstelling waar u studeert marketinggericht te werk? Beschrijf de vier marketinginstrumenten van deze organisatie.
- 9 Internet is niet alleen een nieuw medium, maar wordt ook beschouwd als een nieuw marketinginstrument. In welke opzichten speelt internet een belangrijke rol op marketinggebied? Geef enkele voorbeelden.
- 10 Maak een korte conceptvragenlijst (van ongeveer vijf vragen) om te meten hoe goed een bedrijf er in slaagt zijn klanten tevreden te stellen.