

# Strategische marketing- planning

Een stapsgewijze aanpak



Noordhoff

Karel Jan Alsem

9<sup>e</sup> druk



# Strategische marketingplanning

Een stapsgewijze aanpak

**dr. Karel Jan Alsem**

met medewerking van dr. Erik Kostelijk

---

Negende druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia  
Omslagillustratie: Shootmedia

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

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



0 / 23

© 2023 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

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

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

ISBN(ebook)978-90-01-07855-3  
ISBN 978-90-01-07854-6  
NUR 802

# Woord vooraf bij de negende druk

Deze negende editie verschijnt precies dertig jaar na de eerste druk. Het vakgebied marketing heeft natuurlijk sindsdien enorme ontwikkelingen door gemaakt. Net als de omgeving en het leven van ons, consumenten. Twee ontwikkelingen springen het meest in het oog. Digitalisering en duurzaamheid. Deze laatste trend, klimaatverandering dus, is het meest impactvol. Ik herinner me nog hoe ik in 1971 met een jonge grutto op de hand gefotografeerd werd bij onze woonboot in Grou. Terwijl tureluur, Kievit en veldleeuwerik om me heen riepen. En nu is er een kaal landschap. Zonder weidevogels. En weten klimaatwetenschappers dat het klimaat nu al definitief is gewijzigd. De Aarde vecht terug. Tegen de Mens.

Wat heeft dit met marketing te maken? Veel. Marketing is dé discipline om gedrag van consumenten te beïnvloeden. En dat gedrag moet duurzamer worden. Wat trouwens ook geldt voor het gedrag van ondernemingen zelf. Dit kunnen en moeten merken gaan stimuleren. Marketing kan hierbij helpen. Dat geldt zowel voor bedrijven die producten en diensten vermarkten en duurzaamheid 'ernaast' doen, als voor organisaties zoals overheden en maatschappelijke organisaties die dit als kernactiviteit hebben.

Deze negende editie is in de kern niet anders dan alle voorgaande maar laat in alle fasen van cultuur, onderzoek, strategie en tactiek zien hoe een organisatie met duurzaamheid rekening kan houden. Misschien dat het imago van marketing zelf dan ook nog beter wordt.

## **Doelgroep en positionering**

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

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

Deze doelstellingen kunnen worden samengevat als een stapsgewijze, evidence-based benadering om tot een marketingplan te komen. De consequente stapsgewijze aanpak (nu ook in de subtitel genoemd) maakt het boek anders dan alle andere.

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

Het boek richt zich op de behandeling van uitsluitend die onderwerpen die tot de strategische marketing kunnen worden gerekend. Zo komen de vier marktinstrumenten slechts in beperkte mate aan bod (in twee hoofdstukken). Daardoor blijft het boek beknopt en bouwt het goed voort op basiscurussen marketing (waarin de marktinstrumenten vaak centraal staan en de strategische marketing onderbelicht blijft). Vanwege de beperkte omvang van dit boek kan het ook in algemene marketingcurussen worden gebruikt naast bestaande boeken. Ook kan het als basisboek gebruikt worden in curussen op het vlak van strategische marketing, marketingplanning, marketingstrategie enzovoort. Een waarschuwing is wel op zijn plaats. Gebruik dit boek niet als 'bijbel' maar blijf kritisch in de keuze van modellen en theorieën.

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

### **Wijzigingen in deze negende druk**

Ook in deze negende druk is een aantal aanpassingen gedaan zonder de opzet te wijzigen. Evenals in de achtste druk is digitale marketing geïntegreerd in alle fasen. Dat gebeurt in deze negende editie ook met duurzaamheid. Reeds in hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de specifieke eigenschappen en uitdagingen van duurzaam consumentengedrag. Duurzaamheid komt daarna terug in veel fasen in dit boek waaronder in de balanced scorecard en nu ook in ons BrandBenefitting Model, een model dat een nog prominentere rol speelt in deze editie, vanuit een nog helderder definitie van klantwaarde. Enkele specifieke nieuwe onderwerpen zoals inclusieve marketing en customer experience management komen ook langs. In het deel over merkpositionering zijn de modellen logischer geordend. Ook zijn vereenvoudigingen aangebracht zoals bij de interne analyse die nu uit vier stappen bestaat. De onderwerpen crisiscommunicatie en influencermarketing zijn herschreven. Daarnaast is in deze druk het casusmateriaal geactualiseerd en zijn ook voorbeelden over corona opgenomen.

Een uitgebreid overzicht van wijzigingen in deze nieuwe editie volgt na dit Woord vooraf.

### **Ondersteuning via de website**

Ook deze druk wordt ondersteund via de website [www.alsem.noordhoff.nl](http://www.alsem.noordhoff.nl). Met het rijke materiaal uit de casus op de website kunnen de diverse fasen van het planningsproces, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden geoe-

fend. Op deze website zijn niet alleen gesloten oefenvragen maar ook open vragen te vinden. Op de site voor docenten is een powerpointpresentatie van het boek te vinden, alsmede uitwerkingen van casussen en opgaven.

### **Internationale versie**

In 2019 is van dit boek een internationale editie verschenen bij Routledge, getiteld *Applied Strategic Marketing*. Vanwege de nieuwe ontwikkelingen is ook die editie vervangen eind 2023 onder de titel *Strategic Marketing Planning*, daarmee volledig uitwisselbaar met deze negende Nederlandse editie.

### **Dankwoord**

Evenals bij de vorige edities ben ik veel dank verschuldigd aan Erik Kostelijk, hogeschooldocent aan de Hogeschool Amsterdam, voor het vernieuwen van de casussen. Ook dank ik diverse gebruikers die spontaan of gevraagd (via de uitgever) suggesties voor verbeteringen gaven.

Ten slotte dank ik ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (bij het ter perse gaan van dit boek respectievelijk 31, 31, 29 en 27 jaar) die als nieuwe generatie consumenten hun vader scherp en jong houden. En natuurlijk Cato, mijn lieve, inspirerende 'privécoach' die het liefst op de achtergrond blijft. Nu dus even niet.

Karel Jan Alsem  
Haren, januari 2023

# Uitgebreid overzicht van wijzigingen negende druk

## **Algemeen**

- Qua theorie:
  - is duurzaamheid overal toegevoegd;
  - komt customer experience management (CXM) op enkele plaatsen terug;
  - is sterkere aansluiting met consumentengedrag gerealiseerd zonder een apart hoofdstuk consumentengedrag te introduceren (dat past niet in de opzet van het boek);
  - zijn verschillende onderwerpen versimpeld en verhelderd.
- Recente wetenschappelijke literatuur is toegevoegd en gebruikt.
- In het hele boek zijn de kleine voorbeelden grotendeels geactualiseerd.
- En ook de eindcases zijn geactualiseerd of vervangen door recentere voorbeelden met meer aandacht voor duurzaamheid.

De nieuwe subtitel van het boek 'een stapsgewijze aanpak' maakt de USP die het boek al dertig jaar heeft nog duidelijker.

## **Aanpassingen theorie en modellen**

### **Hoofdstuk 1 Kern van marketing (herschreven)**

- Trends opnieuw beschreven en geclusterd; marketingspiraal toegevoegd.
- Klassiek consumentengedragsmodel toegevoegd.
- Systeem 1 en 2 toegevoegd.
- Triade-model toegevoegd.
- Aparte paragraaf over duurzaam consumentengedrag toegevoegd met afbakening, definitie en SHIFT-model.
- Ontwikkelingen van marketing herschreven en ondergebracht in marketing 1.0, 2.0 en 3.0. Rol merk in marketing 2.0 logischer gekoppeld aan onbewust gedrag en experiences.
- In kern marketing duurzaamheid toegevoegd.

### **Hoofdstuk 2 Het strategische marketingplanningsproces**

- Overzicht digitale marketing verwijderd en naar einde hoofdstuk 13 gebracht.
- In strategische marketingplanningsproces in de eerste stap 'waardestrategie' vervangen door 'klantwaarden' (in hele boek) (model Treacy en Wiersema minder goed bruikbaar, vervangen door BrandBenefitting Model).
- Aparte en meer heldere definities van strategische, tactische en operationele beslissingen (nieuwe subparagraaf 2.1.4).



### **Hoofdstuk 3 Missie, klantwaarden en marktafbakening**

- Titel gewijzigd in onder andere 'klantwaarden' in plaats van 'waardestrategieën'.
- Het begrip klantwaarde helderder gedefinieerd als 'opbrengsten minus kosten'.
- In BrandBenefitting Model bij 'kosten' toegevoegd: 'maatschappelijke kosten en duurzaamheid'.

### **Hoofdstuk 4 Interne analyse**

- Geordend in vier stappen, daardoor logischer en handiger toepasbaar.
- Bij balanced scorecard twee varianten geïntroduceerd en gekozen voor toevoeging van vijfde veld 'duurzaamheid'.
- Toegevoegd dat groei niet altijd noodzakelijk doel is (nieuwe subparagraaf 4.2.6).

### **Hoofdstuk 5 Afnemersanalyse**

- Algemeen: het begrip klantwaarde hier verwijderd want concrete invulling in hoofdstuk 3 gegeven.
- Manieren om een persona te omschrijven toegevoegd.
- Het standaard consumentengedragmodel toegevoegd.
- Daarna consequent onderscheid in 'belang van eigenschappen' en 'scores op eigenschappen = meten percepties' in plaats van 'onderzoek naar klantwaarden'.
- Likertschaal apart behandeld.
- Paragraaf over primair onderzoek aangevuld met concrete tips en valkuilen (die vaak bij studenten voorkomen, zoals foute interpretatie van 'representativiteit' en fixatie op 380 respondenten).

### **Hoofdstuk 6 Bedrijfstakanalyse**

- Alleen de voorbeelden geactualiseerd (onder andere corona, gokreclame en duurzaamheidsvoorbeelden).

### **Hoofdstuk 7 Concurrentenanalyse**

- Vrijwel ongewijzigd.

### **Hoofdstuk 8 Distributie- en leveranciersanalyse**

- Alleen getallen en voorbeelden geactualiseerd.

### **Hoofdstuk 9 SWOT-analyse**

- Nog duidelijker aangegeven dat het vier stappen zijn.
- Mede op verzoek van gebruikers: de SWOT-matrix geherintroduceerd.
- Kanttekening toegevoegd dat de gepresenteerde stappen lang niet altijd toepasbaar zijn.

### **Hoofdstuk 10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën**

- Onderdeel 'waar concurreren' nu genoemd: 'keuze van markten' ('waar' werd soms niet begrepen).

### **Hoofdstuk 11 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën**

- Segmentatie, Targeting en Positionering als model/figuur geïntroduceerd.
- Inclusieve marketing als nieuw onderwerp geïntroduceerd.
- Binnen 11.3 Merkpositionering de 'tools' gesplitst in:

- tools om een positionering te **kiezen**;
- tools om een eenmaal gekozen positionering te **formuleren**;
- en expliciet de relaties tussen de verschillende tools toegelicht.
- Subparagraaf 11.3.6 (positionering en duurzaamheid) toegevoegd met weergave van de SDG's als model om een duurzaamheidspositionering te kiezen, beschouwing over greenwashing en vooruitblik op interventiemethoden.
- Onderwerp 'Crisismanagement' (11.7.3) herschreven met ook onderscheid in verschillende soorten crises en link met recente literatuur.

### **Hoofdstuk 12 Keuze van product/dienst, prijs en kanalen**

- Bij innovatie 'duurzaamheid' toegevoegd.
- Bij prijsstrategieën 'duurzaamheidspricing' toegevoegd.
- Figuur toegevoegd over onder andere push en pull wat vaak 'verkeerd om' begrepen wordt.

### **Hoofdstuk 13 Marketingcommunicatie**

- Onderdeel 'influencermarketing' herschreven.
- Samenvatting 'digitale marketing' gegeven (stond eerder in hoofdstuk 2 als vooruitblik).
- Paragraaf 'Merk- en reclametracking en effectonderzoek' logischer en breder gemaakt (ook voor de andere marktinstrumenten) door het te splitsen in 'monitoring' en 'effectonderzoek' (wat voor alle marktinstrumenten kan), en daarna apart ingezoomd op communicatie-effectonderzoek.
- 'Customer experience management' toegevoegd, dat gezien kan worden als aanvulling op 'geïntegreerde marketingcommunicatie'.

### **Hoofdstuk 14 Organisatie en uitvoering van marketing**

- Link gelegd tussen de klantmanager en CXM.
- In ons samenvattend model 'marketingplan' duurzaamheid toegevoegd en indeling in lay-out verhelderd.

# Inhoud

## Inleiding 16

### DEEL 1

#### Inleiding en marketingplanning 19

##### 1 Kern van marketing 21

- 1.1 Het veranderende landschap van marketing 22
  - 1.1.1 Soorten trends 22
  - 1.1.2 Online gedrag en digitale marketing 22
  - 1.1.3 Marketingspiraal 25
  - 1.1.4 De onbewuste consument en de rol van emotie 26
  - 1.1.5 Duurzaamheid 28
- 1.2 Wat is marketing? 30
  - 1.2.1 Het begrip marketing 30
  - 1.2.2 Marketing 1.0: klantbehoeften en concurrentie 32
  - 1.2.3 Marketing 2.0: emoties, relaties, experiences en merken 33
  - 1.2.4 Marketing 3.0: maatschappij en andere belangengroepen 40
  - 1.2.5 Conclusie en marketing als activiteit 40
- 1.3 Marketing in organisaties 43
  - 1.3.1 Marketing en andere functies in de organisatie 43
  - 1.3.2 Vormen van marketing 44
    - Samenvatting 45
    - Slotcasus met vragen 47

##### 2 Het strategische marketingplanningsproces 53

- 2.1 Niveaus en soorten beslissingen in een onderneming 54
  - 2.1.1 Het ondernemingsniveau 56
  - 2.1.2 Het divisie- en SBU-niveau 56
  - 2.1.3 Het product- en marktinstrumentniveau 57
  - 2.1.4 Strategische, tactische en operationele beslissingen 58
- 2.2 Kern van de marketingstrategie 58
  - 2.2.1 Ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie 58
  - 2.2.2 Marketingstrategie: doelgroep en positionering 59
- 2.3 Inhoud van het strategische marketingplanningsproces 63
  - 2.3.1 Belang van een omgevingsanalyse 63
  - 2.3.2 Overzicht van het proces 64
  - 2.3.3 Beschrijving van de fasen 66
  - 2.3.4 Eigenschappen van het planningsproces 70
- 2.4 Opbouw van een marketingplan 71
  - Samenvatting 75
  - Slotcasus met vragen 76

**DEEL 2****Situatieanalyse 81****3 Missie, klantwaarden en marktafbakening 83**

- 3.1 Naar een klantgerichte visie 84
  - 3.1.1 Functies van een missie 84
  - 3.1.2 Twee soorten missies en duurzaamheid 86
  - 3.1.3 Visie van een onderneming 89
- 3.2 Klantwaarden 90
  - 3.2.1 Wat is klantwaarde? 90
  - 3.2.2 Het BrandBenefitting Model 91
  - 3.2.3 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema 93
  - 3.2.4 Indeling van Porter 97
  - 3.2.5 Conclusies over de indelingen 98
- 3.3 Marktafbakening 98
  - 3.3.1 Marktafbakening op SBU-niveau 98
  - 3.3.2 Marktafbakening op product-merkniveau 101
  - 3.3.3 Marktafbakening en nieuwe activiteiten 102
  - 3.3.4 Belang en gevaar van de marktdefinitie 105
    - Samenvatting 105
    - Slotcasus met vragen 107

**4 Interne analyse 115**

- 4.1 Doelstellingen en de PDCA-cyclus 116
  - 4.1.1 Eisen aan doelstellingen 116
  - 4.1.2 De PDCA-cyclus 117
- 4.2 Stap 1: toepassing van de balanced scorecard 119
  - 4.2.1 Financiële doelen 120
  - 4.2.2 Klantgerichte doelen 120
  - 4.2.3 Interne en sociale doelen 120
  - 4.2.4 Innovatiedoelen 121
  - 4.2.5 Duurzaamheidsdoelen 122
  - 4.2.6 Economie versus duurzaamheid 123
- 4.3 Stap 2: evaluatie van de resultaten 124
- 4.4 Stap 3: interne analyse op ondernemingsniveau 126
  - 4.4.1 Brand benefits als analysemodel 126
  - 4.4.2 Oordeel management over functionele gebieden 127
  - 4.4.3 Marketingaudit 129
- 4.5 Stap 4: interne analyse op merkniveau 130
  - Samenvatting 131
  - Slotcasus met vragen 133

**5 Afnemersanalyse 139**

- 5.1 Doelen van de afnemersanalyse 140
- 5.2 Segmentatieonderzoek 141
  - 5.2.1 Eisen aan segmenten 141
  - 5.2.2 Stappen en methoden 142
  - 5.2.3 Richtlijnen bij segmentatie 146
- 5.3 Modellen van consumentengedrag 147
  - 5.3.1 Het standaard consumentengedragsmodel 147
  - 5.3.2 Het multi-attribuut attitudemodel 148
  - 5.3.3 Middel-doelketen 149
  - 5.3.4 Het SERVQUAL-model 151

- 5.4 Meten van belang van producteigenschappen 152
  - 5.4.1 Directe methode: Likertschaal 152
  - 5.4.2 Conjuncte analyse 153
- 5.5 Meten van associaties: imago 155
  - 5.5.1 Kwalitatieve methoden 155
  - 5.5.2 Likertschalen en spindigrammen 155
  - 5.5.3 Perceptual mapping 157
- 5.6 Meten van merksterkte 160
  - 5.6.1 Merkkraacht en merkwaarde 160
  - 5.6.2 Brand equity-piramide 161
  - 5.6.3 Net Promoter Score 162
  - 5.6.4 Merkkraachtmonitor 163
  - 5.6.5 Het indirect meten van belang van producteigenschappen 165
- 5.7 Individuele klantgegevens 166
  - 5.7.1 Mogelijkheden van online data 166
  - 5.7.2 Selecteren van klanten 167
- 5.8 Primair onderzoek: tips en valkuilen 169
  - 5.8.1 Kwantitatief of kwalitatief onderzoek 169
  - 5.8.2 Kwalitatief onderzoek: tips 171
  - 5.8.3 Customer journey mapping en neuromarketing 172
  - 5.8.4 Kwantitatief onderzoek: tips 173
- Samenvatting 175
- Slotcasus met vragen 176
  
- 6 Bedrijfstakanalyse 183**
  - 6.1 Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten 184
  - 6.2 Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse 185
    - 6.2.1 Doel van de bedrijfstakanalyse 185
    - 6.2.2 Opbouw van de bedrijfstakanalyse 185
  - 6.3 Macro-omgevingsanalyse 186
    - 6.3.1 Demografische factoren 187
    - 6.3.2 Economische factoren 189
    - 6.3.3 Sociaal-culturele factoren 191
    - 6.3.4 Technologische factoren 192
    - 6.3.5 Ecologische factoren 193
    - 6.3.6 Politiek-juridische factoren (overheid) 193
    - 6.3.7 Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse 194
  - 6.4 Geaggregeerde marktfactoren 196
    - 6.4.1 Marktomvang 196
    - 6.4.2 Markt- en submarktgroei en de productlevenscyclus 198
    - 6.4.3 Conjunctuur- en seizoengevoeligheid 200
  - 6.5 Bedrijfstakstructuurfactoren 201
    - 6.5.1 Winstgevendheid 201
    - 6.5.2 De bedrijfstakstructuur volgens Porter 201
  - 6.6 Bepaling van de marktaantrekkelijkheid 205
    - Samenvatting 208
    - Slotcasus met vragen 209

- 7 Concurrentenanalyse 215**
  - 7.1 Doel en opbouw van de concurrentenanalyse 216
    - 7.1.1 Doel van de concurrentenanalyse 216
    - 7.1.2 Opbouw van de concurrentenanalyse 216
  - 7.2 Identificatie en keuze van concurrenten 218
    - 7.2.1 Concurrentieniveaus 218
    - 7.2.2 Methoden om concurrenten te identificeren 220
    - 7.2.3 Keuze van de identificatiemethode 223
    - 7.2.4 Keuze van de concurrenten 224
  - 7.3 Doelstellingen van concurrenten 224
  - 7.4 Huidige strategieën van concurrenten 226
  - 7.5 Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten 226
    - 7.5.1 Vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren 226
    - 7.5.2 Bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten 228
    - 7.5.3 Bepalen van de relatieve sterktes en zwaktes 229
  - 7.6 Verwachte strategieën van concurrenten 230
  - 7.7 Gegevensbronnen 231
    - Samenvatting 233
    - Slotcasus met vragen 235
  
- 8 Distributie- en leveranciersanalyse 243**
  - 8.1 Doel en opzet van een distributieanalyse 244
  - 8.2 Distributieanalyse op macroniveau 244
    - 8.2.1 Dimensies van de distributieanalyse 244
    - 8.2.2 Online kanalen 246
  - 8.3 Distributieanalyse op mesoniveau 249
    - 8.3.1 Distributiestructuur op mesoniveau 249
    - 8.3.2 Analyse van de distributie-intensiteit van een merk 252
  - 8.4 Distributieanalyse op microniveau: analyse van retailers 254
    - 8.4.1 Belang en rol van de retailer 255
    - 8.4.2 Positie van het (fabrikanten)merk bij de retailer 255
    - 8.4.3 Doelstellingen, strategie en wensen van de retailer 256
    - 8.4.4 Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de retailer 256
  - 8.5 Analyse van leveranciers 257
    - Samenvatting 260
    - Slotcasus met vragen 261
  
- 9 SWOT-analyse 267**
  - 9.1 Definities en voorspelmethode 268
    - 9.1.1 Definities 268
    - 9.1.2 Voorspelmethode 268
  - 9.2 Stap 1: samenvatting van de situatieanalyse 271
  - 9.3 Stap 2: visie op de omgeving en kernuitdaging 272
  - 9.4 Stap 3: marketingstrategische opties 274
    - 9.4.1 Eigenschappen van de SWOT-aanpak in dit boek 275
    - 9.4.2 SWOT-matrix 279
  - 9.5 Stap 4: selectie van een marketingstrategie 279

- 9.5.1 Criteria bij het beoordelen van opties 280
- 9.5.2 Prognoses en afwegingen bij de optiekeuze 281
- 9.5.3 Berekenen van de netto contante waarde van een strategie 282
  - Samenvatting 284
  - Slotcasus met vragen 285

## DEEL 3

### Ondernemings- en marketingstrategieën 293

#### 10 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 295

- 10.1 Ondernemingsvisie en -doelstellingen 296
  - 10.1.1 Ondernemingsvisie 296
  - 10.1.2 Ondernemingsdoelstellingen 297
- 10.2 Portfolioanalyse 297
  - 10.2.1 Doel en inhoud van de portfolioanalyse 298
  - 10.2.2 BCG-matrix 300
  - 10.2.3 MABA-analyse 302
  - 10.2.4 Trajectanalyse 304
  - 10.2.5 Merkvarianten van de portfolioanalyse 304
  - 10.2.6 Voor- en nadelen van portfoliomethoden 306
- 10.3 Ondernemingsstrategie: keuze markten 306
  - 10.3.1 Onderdelen van de ondernemingsstrategie 306
  - 10.3.2 Keuze van markten 307
- 10.4 Ondernemingsstrategie: keuze partners 312
  - 10.4.1 Interne of externe groei 312
  - 10.4.2 Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën 314
  - 10.4.3 De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie 315
  - 10.4.4 Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk 316
    - Samenvatting 316
    - Slotcasus met vragen 317

#### 11 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën 327

- 11.1 Marketingdoelstellingen 328
- 11.2 Doelgroepkeuze 329
  - 11.2.1 Evaluatie van marktsegmenten 329
  - 11.2.2 Selectie van de doelgroep 330
  - 11.2.3 Inclusieve marketing 332
  - 11.2.4 Loyaliteitsprogramma's 332
  - 11.2.5 Online behavioural targeting 335
- 11.3 Merkpositionering 335
  - 11.3.1 Definitie en relatie van positionering met het merk 336
  - 11.3.2 Behoeften en waarden 341
  - 11.3.3 Tools om een positionering te kiezen 344
  - 11.3.4 Tools om een positionering te formuleren 348
  - 11.3.5 Merkwetten 350
  - 11.3.6 Positionering en duurzaamheid 354
- 11.4 Merkarchitectuur 356
  - 11.4.1 Merkniveaus 356
  - 11.4.2 Keuze van de merkstructuur 358
- 11.5 Merknamen 361
  - 11.5.1 Ontwikkeling van een merknaam 361
  - 11.5.2 Soorten merknamen 362

- 11.5.3 Eisen aan een merknaam 363
- 11.5.4 Merknaamproces 365
- 11.6 Huisstijl 367
- 11.7 Managen van merken 371
  - 11.7.1 Herpositionering 372
  - 11.7.2 Rebranding: veranderen van de merknaam 373
  - 11.7.3 Crisismanagement 376
  - 11.7.4 Managen van merken over producten en variëteiten (extensies) 378
  - 11.7.5 Managen van merken over landen 380
    - Samenvatting 382
    - Slotcasus met vragen 383

## DEEL 4

### Implementatie 389

#### 12 Keuze van product/dienst, prijs en kanalen 391

- 12.1 Principes bij de keuze van de marketingmix 392
  - 12.1.1 Strategisch denken 392
  - 12.1.2 Innovatie 393
  - 12.1.3 Positieve benadering 396
- 12.2 Product- en dienstbeslissingen 397
  - 12.2.1 Overzicht van product- en dienstbeslissingen 397
  - 12.2.2 Nieuwproductontwikkeling 400
- 12.3 Prijs 402
  - 12.3.1 Prijsbeslissingen 402
  - 12.3.2 Onderzoek naar prijsgevoeligheid 404
- 12.4 Distributie 406
  - 12.4.1 Distributiebeslissingen 406
  - 12.4.2 Mate van verkrijgbaarheid 407
  - 12.4.3 Waar verkrijgbaar 407
  - 12.4.4 Management van de distributiekkanalen 410
    - Samenvatting 412
    - Slotcasus met vragen 413

#### 13 Marketingcommunicatie 419

- 13.1 Stappen in communicatieplanning 420
- 13.2 Doelgroepbepaling 421
- 13.3 Selecteren van een propositie 421
- 13.4 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 423
  - 13.4.1 Resultaat- en effectmeting 423
  - 13.4.2 Keuze van communicatiedoelstellingen 423
  - 13.4.3 Budgetbepaling 427
- 13.5 Briefing en eisen aan communicatie 428
- 13.6 Creatie en executie 429
- 13.7 Pretesten 434
  - 13.7.1 Concepttest 434
  - 13.7.2 Kwalitatieve pretest 434
  - 13.7.3 Kwantitatieve pretest en A/B-testing 434
  - 13.7.4 Beperkingen en nut van pretesten 436
- 13.8 Communicatiemiddelen 436
- 13.9 Online communicatie 442
  - 13.9.1 Vormen van online communicatie 443



13.9.2	Samenvatting digitale marketing	450
13.10	Monitoring en effectonderzoek	451
13.10.1	Monitoring	451
13.10.2	Effectonderzoek	452
13.10.3	Resultaat- en effectmeting bij communicatie	452
13.11	Customer experience management	455
	Samenvatting	456
	Slotcasus met vragen	457
<b>14</b>	<b>Organisatie en uitvoering van marketing</b>	<b>465</b>
14.1	Marketing en personeel	466
14.1.1	Relatie tussen marketing en personeel	466
14.1.2	Internal branding	466
14.1.3	Leiderschap	467
14.1.4	Arbeidsmarktcommunicatie	470
14.2	De organisatie van marketing en communicatie	472
14.2.1	Parttime marketeer	472
14.2.2	De organisatie van marketing	473
14.2.3	De organisatie van communicatie	475
14.3	Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan	478
14.3.1	Financiële projecties	478
14.3.2	Interne marketing: verkopen van het plan	479
14.3.3	Model voor samenvatting marketingplan	481
14.4	Implementatie (uitvoering) van de planning	482
14.4.1	Richtlijnen voor de uitvoering van de plannen	482
14.4.2	Ter afsluiting tien tips	484
	Samenvatting	485
	Slotcasus met vragen	487
	<b>Literatuuroverzicht</b>	<b>492</b>
	<b>Illustratieverantwoording</b>	<b>500</b>
	<b>Register</b>	<b>502</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>512</b>

# Inleiding

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

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

Dit boek bestaat uit vier delen en volgt daarmee het centrale CAST-model (marketing als Cultuur, Analyse, Strategie en Tactiek). Het inleidende deel 1 beschrijft de uitgangspunten van marketing ('marketing als cultuur') en het marketingplanningsproces. Daarna komt stapsgewijs het marketingplanningsproces aan de orde: elke stap is een hoofdstuk: in 12 stappen (hoofdstuk 3 tot en met 14) ontwikkel je een marketingplan.

Deel 2 is gewijd aan de strategische analyses. Ons uitgangspunt hierbij is dat zonder grondige, systematische situatieanalyse het vinden van een succesvolle strategie meer geluk dan wijsheid is. Deel 3 is gewijd aan de strategievorming, met veel aandacht voor merk- en positioneringsbeslissingen. Deel 4 bevat de vertaling (onder andere in communicatie) en uitvoering (implementatie) van de strategische beslissingen in tactiek. De delen 2, 3 en 4 komen in feite overeen met de onderdelen van een marketingplan, namelijk:

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

Alle marketingactiviteiten moeten worden uitgevoerd met een doel: het creëren van (langetermijn)waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van een marketingplan, maar kan ook als leidraad dienen voor het nog eens onder de loep nemen van het eigen marketingbeleid.





# DEEL 1

# Inleiding en marketingplanning

- 1 Kern van marketing 21
- 2 Het strategische marketingplanningsproces 53

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



# 1

## Kern van marketing

- 1.1** Het veranderende landschap van marketing
- 1.2** Wat is marketing?
- 1.3** Marketing in organisaties

Dit inleidende hoofdstuk is gewijd aan het belang en de inhoud van marketing. We beginnen met een schets van de 'context' waarin marketing speelt, waarom marketing in toenemende mate van belang is en met welke belangrijke ontwikkelingen rekening moet worden gehouden. Daarna geven we in paragraaf 1.2 aan wat we eigenlijk onder marketing verstaan. Daarbij zien we de hiërarchie in het marketingbegrip en de ontwikkelingen in het marketingconcept. Ten slotte bespreken we in paragraaf 1.3 enkele vormen van marketing en de relatie van marketing met andere bedrijfsfuncties.

## 1.1 Het veranderende landschap van marketing

In deze paragraaf beschrijven we soorten trends in marketing, online gedrag en digitale marketing en de marketingspiraal. Daarna komen de onbewuste consument en de rol van emotie aan de orde en we sluiten af met duurzaamheid.

### 1.1.1 Soorten trends

Vooruitlopend op de volgende paragraaf stellen we eerst vast dat het bij marketing vooral gaat om klantgericht handelen vanuit een heldere merkidentiteit. In een onderneming is marketing een discipline of 'functie', net als financiering, humanresourcesmanagement, en informatie- en communicatietechnologie (ICT). Al deze bedrijfsfuncties hebben met een dynamische omgeving te maken. Vaak wordt het acroniem VUCA genoemd: een omgeving die *Volatile* (volatiel: vluchtig), *Uncertain*, *Complex* en *Ambiguous* (ambigu: niet duidelijk) is. In deze paragraaf schetsen we meerdere ontwikkelingen ('trends') die van invloed zijn (geweest) op marketing. We onderscheiden hierbij drie soorten trends:

- 1 Trends geïnitieerd door 'aanbieders'/organisaties
- 2 Trends in consumentengedrag (vraagzijde)
- 3 Trends in onderzoek/kennis

De eerste twee soorten trends zijn sterk van invloed op elkaar. Zoals we verderop in dit boek zullen zien, 'weten' consumenten vaak niet wat voor 'nieuws' zij willen en komen latente behoefte pas naar boven als ze door een bedrijf zijn 'uitgevonden'.

We schetsen nu de volgende ontwikkelingen/trends:

- 1 Online en digitale marketing
- 2 De marketingspiraal
- 3 De onbewuste consument
- 4 Duurzaamheid

Naast deze trends zijn er allerlei andere ontwikkelingen (geweest) zoals corona, internationale conflicten, meer aandacht voor diversiteit, gelijkwaardiger omgaan met vrouwen (#metoo) en nog veel meer. Deze vormen onderdeel van de macro-omgevingsanalyse en bespreken we niet op deze plaats. We kiezen bovenstaande omdat die rechtstreeks met marketing te maken hebben.

### 1.1.2 Online gedrag en digitale marketing

De komst en ontwikkeling van online (in Nederland vanaf begin jaren negentig van de vorige eeuw) is ontegenzeggelijk de belangrijkste baanbrekende ontwikkeling voor marketing geweest in de afgelopen 40 jaar. Zoek- en keuzegedrag van consumenten vindt voor een groot deel online plaats. Maar online heeft ook veel *nieuwe producten en diensten* voortgebracht zoals nieuwe tussenschakels tussen de klassieke aanbieders en de consumenten. zoals Booking.com. Maar ook nieuwe dienstverlening zoals Uber (onder andere taxi, bezorging), Airbnb (verblijf), Takeaway (maaltijdbezorging), Picnic (online supermarkt), Gorillas (flitsbezorging) en Check (deelscooters). Deze 'tussenschakels' zijn te beschouwen als nieuwe 'retailers'.



## VOORBEELD 1.1

## Gorillas bezorgt binnen 10 minuten

Rond 2020 ontstonden er diverse zogeheten flitsbezorgers. Als je wat boodschappen vergeten bent en/of onverwacht bezoek krijgt: binnen 10 minuten zijn je boodschappen thuisbezorgd. Zoals zo vaak gaat het erom de grootste te worden en de concurrenten te verslaan. En dan hopelijk

te worden overgenomen. Enkele merken verdwenen ook al weer snel. Sommige gemeenten waren niet blij met de flitsbezorgers: ze zouden voor overlast zorgen. Of het een duurzaam businessmodel is, zal de toekomst uitwijzen.



Met de komst van internet is ook de *beschikbaarheid van informatie* enorm vergroot. Er komt voor consumenten steeds meer informatie beschikbaar over merken. Het gaat daarbij met name om ervaringsgegevens (reviews dus). Reviews spelen vaak een belangrijke rol bij aankoopbeslissingen en consumentenreviews lijken nog weer belangrijker dan officiële reviews (Ghimire et al., 2022). Door de komst van sociale media gaat ook het *verspreiden van informatie* sneller dan ooit: een (re)actie van een consument kan razendsnel via bijvoorbeeld Twitter worden verspreid. Over sociale media wordt veel geschreven. Maar wat maakt sociale media tot iets bijzonders? Sociale media hebben twee kernfuncties (zie figuur 1.2). Ten eerste zorgen ze ervoor dat meningen van mensen razendsnel onder grote groepen andere mensen kunnen worden verspreid. Het is dus als het ware een extreme vorm van wat al decennialang bekendstaat als 'word of mouth' (mond-tot-mondreclame). Moest word of mouth 'vroeger' inderdaad van mond tot mond gaan (enkelvoud), tegenwoordig kan één belangwekkende tweet van iemand al snel bij duizenden anderen terechtkomen. Figuur 1.1 illustreert dit. En als daar ook nog journalisten bij zijn die het interessant vinden om dit te melden in 'klassieke' media zoals een krant, dan gaat het dubbel zo snel. Het gevolg van deze snelle vorm van word of mouth is dat de macht van consumenten groter wordt. Bedrijven moeten dus meer oppassen voor reputatieproblemen en zullen nog meer dan voorheen zorgvuldig met wensen van klanten moeten omgaan.

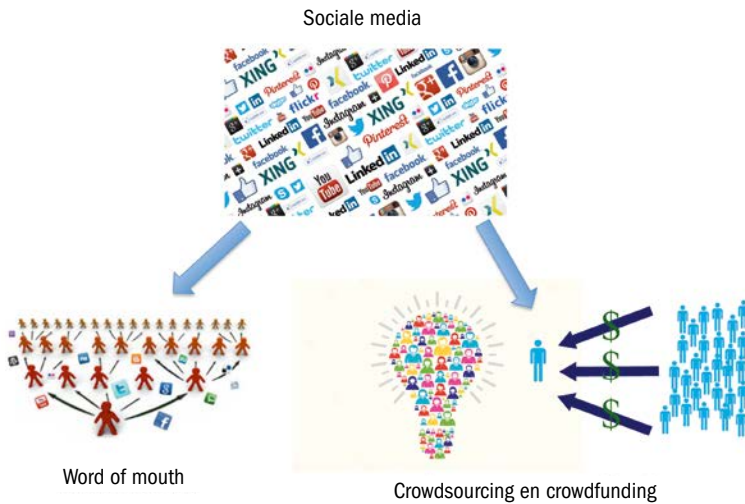
Ervarings-  
gegevens

Reviews

Sociale media

Word of mouth

FIGUUR 1.1 De kernfuncties van sociale media



Een tweede functie van sociale media is dat zij gemakkelijk grote groepen consumenten (de ‘crowd’) kunnen mobiliseren. Dit heeft geleid tot twee vormen van participatie van consumenten: *crowdsourcing* en *crowdfunding*.

#### Crowdsourcing Crowdfunding

Crowdsourcing is dat een ondernemer mensen via internet laat meedenken om tot nieuwe ideeën te komen. Crowdfunding wordt vaak geïnitieerd door starters. Ze hebben dan geld nodig en vragen ‘de crowd’ om een bijdrage te geven, in wezen een vorm van microfinanciering. Via deze toepassing zijn sociale media niet zozeer een bedreiging, maar bieden zij ondernemers eerder een mooie kans om groepen consumenten aan zich te binden.

Het online gedrag van consumenten leidt ertoe dat de positie van retailers (‘winkels’) onder druk staat. In steeds meer binnensteden komt leegstand voor, al viel dat in 2022 alweer wat mee. In korte tijd zijn bekende winkel-formules als V&D, Perry Sport en Dixons verdwenen. Overigens heeft het verdwijnen van sommige van deze formules ook te maken met de formule zelf. Zo werd V&D qua positionering vaak genoemd als ‘stuck in the middle’: voor niemand echt interessant. Maar er zijn ook nieuwe formules die komen of bestaande formules die groeien, zoals de kledingketen Primark, die (in 2023) online uitsluitend beschikbaar is als ‘etalage’ en niet als verkoopkanaal. Er wordt wel gezegd dat retailers moeten zorgen voor ‘beleving’ en dit lijkt ook steeds meer te gebeuren.

#### Online marketing

Omdat online zo belangrijk is wordt ook vaak gesproken over ‘online marketing’, of ‘digitale marketing’. Hierover maken we drie opmerkingen.

De eerste opmerking die we bij deze aanduidingen plaatsen is dat wij van mening zijn dat het gebruik van online kanalen een normaal onderdeel van marketing is. Je zou daarmee kunnen zeggen dat (aparte) online marketing niet bestaat. Voor jongeren geldt dat al: zij zijn opgevoed met online en kennen dus niet anders. Toch achten we op deze plaats een afbakening van het begrip online marketing wel degelijk van belang, omdat er tegenwoordig in theorie en praktijk veel aandacht aan wordt be-

steed. Online marketing zien we dan per definitie als onderdeel of subset van 'gewone' marketing. Wat is het dan precies? We staan nu stil bij beide onderdelen van dit begrip: eerst de aanduiding 'online' en dan de aanduiding 'marketing'.

Online betekent dat je actief bent op internet. Voor sommige 'online-achtige' toepassingen hoef je echter niet altijd 'online' te zijn, bijvoorbeeld bij het gebruik van apps op je telefoon. Ook in marketing zijn sommige activiteiten, zoals het analyseren van 'big data', wel mede gebaseerd op online gedrag maar niet beperkt daartoe. Bovendien is voor dat analyseren op zichzelf ook geen internet nodig. Vaak wordt daarom de aanduiding 'digitale marketing' gebruikt, wat een iets breder begrip is dan online marketing en waar alles onder valt wat met online gerelateerde media en toepassingen te maken heeft. In navolging van de wetenschappelijke literatuur kiezen we ook voor de term 'digitale marketing'.

Big data

Digitale marketing

Dan het woord 'marketing'. Een bekend onderdeel van digitale marketing is het 'optimaliseren' van een website zodat die snel gevonden wordt (Search Engine Optimization (SEO)). Ook het inzetten van sociale media, bijvoorbeeld een YouTube-kanaal, is een voorbeeld. Wat opvalt bij voorbeelden van online marketing is dat die vaak gaan over online *communicatie*. Maar internet is niet alleen een communicatiekanaal, het is in steeds sterkere mate ook een verkoopkanaal ('e-commerce'). De producten die via internet verkocht worden, zijn zowel fysieke producten (bijvoorbeeld elektronica via Coolblue) als diensten (bijvoorbeeld vakanties, hotelreserveringen). Dat brengt ons bij de afbakening van digitale marketing. Digitale marketing omvat dus veel meer dan alleen online communicatie. In feite hebben alle fasen van marketing (onderzoek, marketingstrategie, marketingtactiek) digitale aspecten en toepassingen. In veel hoofdstukken in dit boek komen dus digitale aspecten terug. Als onderdeel van (gewone) marketing.

### 1.1.3 Marketingspiraal

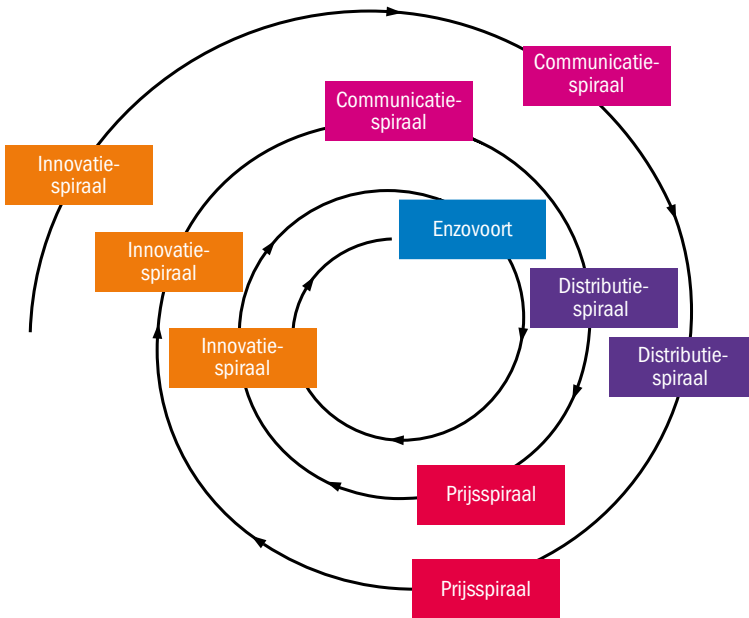
Zelfs al voor de komst van online, en zeker ook daarna, is er sprake van toenemende concurrentie tussen merken. Dat is zichtbaar in alle P's: meer producten en diensten, meer communicatie, vaker prijsconcurrentie, vaker gebruik van meerdere kanalen. Zoals we in de volgende paragraaf laten zien, is een belangrijk uitgangspunt in marketing om je te onderscheiden van concurrenten. Dat wordt steeds lastiger. Vooral ook doordat iedereen dat probeert. Want consumenten zien daardoor steeds minder verschil, waarna merken nog meer gaan communiceren of prijsaanbiedingen bedenken of productvernieuwingen aanbrengen en ga zo maar door. Een spiraal dus. Figuur 1.2 laat de communicatiespiraal zien. Alle spiralen samen worden door Nederstigt en Poiesz (2022) de marketingspiraal genoemd (figuur 1.3).

Wat betreft het toenemende aanbod van producten en diensten zou je kunnen zeggen dat dat fijn is voor consumenten. Meer keus namelijk. Maar hoe blij ben je als je voor een schap in een winkel moet kiezen uit 40 verschillende wasmiddelen? Consumenten worden daar soms inderdaad 'moe van': zoveel keus maakt ook onzeker en je moet veel moeite doen om alles uit te zoeken. Het verschijnsel dat 'meer keus' leidt tot meer twijfel was

FIGUUR 1.2 De communicatiespiraal



FIGUUR 1.3 De marketingspiraal



Bron: Nederstigt & Poiesz (2022)

**De paradox van keuzes**

voor Schwartz (2004) aanleiding tot het schrijven van zijn boek *De paradox van keuzes*: of we nu een spijkerbroek of kop koffie kopen, een telefoon-abonnement afsluiten of een opleiding kiezen, alledaagse beslissingen zijn in toenemende mate complex geworden door de overweldigende overvloed aan keuzes.

**1.1.4 De onbewuste consument en de rol van emotie**

In de economie was jarenlang het centrale uitgangspunt dat mensen rationeel handelen. Als een consument bijvoorbeeld behoefte heeft aan nieuwe schoenen, zal hij informatie verzamelen over mogelijke merken, die vergelijk-

ken, een keus maken en kopen. Een klassiek consumentengedragmodel geeft deze fasen weer (figuur 1.4)

In de marketingtheorie wordt al lange tijd onderkend dat deze fasen alleen worden doorlopen als er sprake is van een hoge betrokkenheid. *Betrokkenheid* betekent in dit verband hoe belangrijk een consument het vindt om een goede productkeuze te maken. In de praktijk vinden veel marketeers hun producten heel belangrijk en denken soms dat consumenten dat ook vinden. Helaas zijn producten en merken voor gewone mensen vaak helemaal niet zo belangrijk. En is er dus sprake van lage betrokkenheid. En bij lage betrokkenheid maken mensen vaker 'onbewuste' beslissingen dan bij hoge betrokkenheid.

Betrokkenheid

Consumenten-  
gedragmodel

1

FIGUUR 1.4 Klassiek consumentengedragmodel

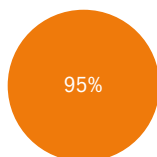


Veel psychologisch en ook economisch onderzoek laat dan ook zien dat mensen voor een groot deel worden gestuurd door emotionele en vaak onbewuste motieven in plaats van rationele afwegingen. Dit heeft van alles te maken met de gedachte dat mensen twee systemen hebben om keuzes te maken. Kahneman (2011: 'Thinking fast and slow') heeft het over twee 'systemen', zie figuur 1.5. Systeem 2 is dan inderdaad dat bewuste systeem waarbij op rationele wijze beslissingen worden genomen.

Onbewuste  
motieven

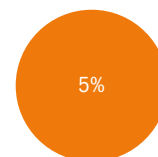
FIGUUR 1.5 Systeem 1 en 2

Systeem 1  
Intuïtie en instinct



Onbewust  
Snel  
Associatief  
Automatische  
piloot

Systeem 2  
Rationeel denken



Kost moeite  
Langzaam  
Logisch  
Lui  
Besluiteloos



Bron: Kahneman, 2011

Maar *systeem 1* is dan meer het autonome, onbewuste keuzeproces. Denk bij dit laatste aan zonder dat je oplet je naam in gezelschap horen, of op de automatische piloot op de fiets naar huis gaan. Systeem 1 lijkt dus

steeds belangrijker te worden. Systeem 2 is vooral ook goed voor langetermijnbeslissingen en om (soms) al te spontane reacties tegen te gaan. In de economie is deze zienswijze de kern van de *behavioural economics*, waarvoor enkele jaren geleden ook een Nobelprijs is uitgereikt aan Richard Thaler. In marketing is psychologie altijd al belangrijk geweest en is de rol van emotie altijd al onderkend. Maar in samenhang met het feit dat bij consumenten de betrokkenheid bij het aankopen van merken vaak laag is en door de steeds grotere keuzemogelijkheden ook lager lijkt te worden, kan het belang van emotie en onbewust gedrag niet voldoende worden benadrukt. Volgens sommigen wordt meer dan 95% van de beslissingen van mensen onbewust genomen (Dijksterhuis, 2007). Voor marketeers betekent dit onder andere dat merken zich in de volle breedte op consistente wijze aan klanten moeten presenteren.

### 1.1.5 Duurzaamheid

#### Duurzaamheid

Eerst even een definitie van dit begrip. Want dit begrip wordt – enigszins verwarrend – zowel gebruikt voor milieugerichte issues ('planet') als voor zaken rondom de duurzame inzetbaarheid van personeel ('people'). In dit boek kiezen we bij de aanduiding duurzaamheid voor de zaken rondom milieu. Wereldwijd is er overeenstemming over het feit dat de aarde te maken heeft met een klimaatverandering die nu al verregaande gevolgen heeft en nog veel meer gevolgen hebben. Er worden grote gevolgen voorspeld voor de weersomstandigheden, de waterspiegel, de voedselvoorziening ('vanaf 2050 tekorten') en daarmee ook voor de migratie en de stabiliteit in landen. In feite komt juist de huidige generatie mensen erachter dat de Aarde eindig is. De gemiddelde temperatuur op Aarde is ook 'pas' tien jaar aan het stijgen. Circa 50 jaar geleden waarschuwde bijvoorbeeld de Club van Rome hier al voor maar nu mensen de gevolgen beginnen te voelen (hitte, regen, bosbranden, energietekort enzovoort), begint duurzaamheid echt te leven. De uitdaging om hiermee om te gaan is door internationale conflicten vanaf 2022 ook nog toegenomen. Energieprijzen zijn toen sterk gestegen en zelfs de beschikbaarheid van energie kwam/komt onder druk. Duurzaamheid is een wereldwijd maatschappelijk probleem dat iedereen aangaat en waarbij vele bedrijfsfuncties betrokken worden. De rol van marketing hierbij is lastig. Soms wordt gesteld dat marketing medeoorzaak van niet duurzaam gedrag is, door de veronderstelde nadruk op (meer) consumptie en het vooropstellen van het belang van het bedrijf, de aandeelhouder en de manager (winst). In onze ogen is dat echter niet de kern van marketing. Marketing gaat om relaties tussen organisaties en stakeholders. En is daarin ook voor langetermijngevolgen en diverse belangengroepen van belang. Marketing kan juist een positieve rol spelen in het stimuleren van duurzaam gedrag. Dit is van belang voor organisaties zoals overheden en belangenorganisaties maar ook voor ondernemingen die steeds meer afgerekend zullen gaan worden op hun duurzame gedrag. Duurzaamheid is ook al lang onderwerp van wetenschappelijk marketingonderzoek. Insteek daarbij was lange tijd het identificeren van 'de groene consument' met termen als 'green marketing'. Maar Kilbourne (1998) gaf circa 25 jaar geleden al, mede op basis van empirisch onderzoek (onder andere Kilbourne & Alsem, 1997) aan dat er meer een macroperspectief nodig is om de ecologische crisis te bezweren. Kotler (2011) voerde een pleidooi om 'marketing opnieuw uit te vinden met het oog op duurzaamheid'. Of dit nu inmiddels echt gebeurd is, laten we in het midden. Op deze plaats gaan we in op enkele belangrijke aspecten van duurzaam consumentengedrag, namelijk:

- Wat is duurzaam consumentengedrag?
- Wat is het probleem met consumentengedrag?
- Welke factoren spelen er een rol bij duurzaam consumentengedrag?

We baseren ons hierbij voor een belangrijk deel op de state-of-the-art paper van White et al. (2019) getiteld 'How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework'.

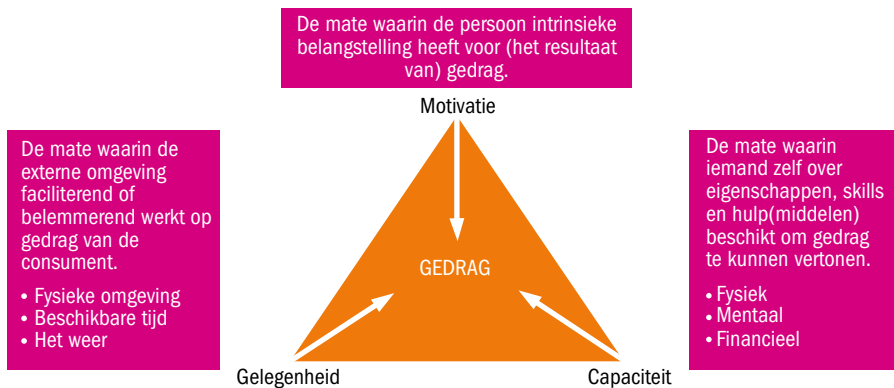
### Definitie van duurzaam consumentengedrag

Duurzaam consumentengedrag kijkt in een aantal opzichten fundamenteel af van 'gewoon' consumentengedrag. Vaak worden twee dimensies genoemd waarlangs grote verschillen bestaan. De eerste is de horizon: korte versus lange termijn. De tweede is het doelgroeperspectief: gaat het om de consument zelf of ook om andere stakeholders. *De kern van duurzaam consumentengedrag is dan kort gezegd dat het consumptiegedrag betreft dat op de lange termijn GEEN nadelige gevolgen heeft voor anderen.* Je mag anderen dus als het ware niet opzadelen met negatieve effecten van jouw gedrag.

### Probleem met duurzaam consumentengedrag

Uit veel studies blijkt dat mensen duurzaamheid heel belangrijk vinden. Dat is hoopgevend zou je zeggen. Maar helaas is er een grote kloof met het gedrag van deze zelfde mensen. Duurzaam belangrijk vinden leidt lang niet altijd tot duurzaam gedrag. Poiesz (2002) introduceerde lang geleden al de bekende consumentengedragsdriehoek (Triade-model) met op de hoekpunten 'motivatie, capaciteit en gelegenheid' (figuur 1.6).

FIGUUR 1.6 De consumentengedragsdriehoek



Je zou dan kunnen zeggen dat de motivatie er wel is. Capaciteit heeft te maken met iemands eigen mogelijkheden en met de gelegenheid om iets ook daadwerkelijk uit te voeren. Op beide vlakken zijn beperkingen. Vaak is het zo dat duurzame alternatieven nog duurder zijn dan niet duurzame, bijvoorbeeld vegetarisch eten. En niet iedereen kan zich de aanschaf van een warmtepomp of elektrische auto permitteren. Tegelijkertijd kan wel iedereen voor kortere afstanden wat vaker de fiets nemen in plaats van de auto of korter douchen of de verwarming wat lager zetten. Er speelt dus nog meer een rol. Daar gaan we nu op in.



## SHIFT-model

**Factoren van invloed op duurzaam consumptiegedrag**

In hun onderzoek hebben White et al. (2019) het SHIFT-model ontwikkeld. Volgens dit SHIFT-model zijn er vijf categorieën factoren van invloed op duurzaam gedrag:

- 1 *Social Influence*: sociale normen, sociale identiteit en sociale wenselijkheid.
- 2 *Habit Formation*: gewoontevorming.
- 3 *Individual self*: 'zelfconcept, zelfconsistentie, eigenbelang, zelfeffectiviteit en persoonlijke normen'. Zo zullen mensen die jonger of hogeropgeleid zijn waarschijnlijk eerder milieuvriendelijk gedrag vertonen.
- 4 *Feelings and cognitions*: twee routes naar actie: meer bewust of intuïtief, cognitief of op basis van (negatieve en positieve emoties), learning en framing.
- 5 *Tangibility*: het probleem bij duurzame consumptie is dat men eerst de lasten voelt (bijvoorbeeld hogere kosten) terwijl de lusten pas op de lange termijn, in de toekomst, worden gerealiseerd. Belangrijk is deze toekomstige baten tastbaar te maken bij de consumptie van nu.

Het SHIFT-model kan volgens de auteurs worden gebruikt om de gap tussen attitude en gedrag die vaak bij duurzame contexten bestaat te dichten. Als belemmeringen vooral in de sociale factoren liggen, is een mogelijkheid om het gedrag van anderen te communiceren. Vaak zullen er meerdere belemmeringen zijn en zal het combineren van 'interventies' dus effectiever zijn. De mate waarin een belemmering van belang is, hangt af van de persoonlijke context van de burger. Hierbij kunnen zowel persoonlijkheidsaspecten als sociale invloeden een rol spelen.

Omdat marketing en duurzaamheid nauw met elkaar verbonden zijn, zal in dit boek de rol van duurzaamheid in alle fasen van marketing (cultuur, analyses, strategie, tactiek) aandacht krijgen.

## 1.2 Wat is marketing?

Veel mensen denken bij marketing vooral aan reclame en verkoop. Maar dat is niet de kern van marketing zoals wij die voor ogen hebben. In deze paragraaf laten we eerst zien dat het begrip marketing op drie (samenhangende) wijzen kan worden opgevat (subparagraaf 1.2.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling van het begrip marketing tot heden. We onderscheiden drie ontwikkelingsfasen in marketing: tot de jaren 1990 (subparagraaf 1.2.2), tussen 1990-2010 (subparagraaf 1.2.3) en vanaf 2010 (subparagraaf 1.2.4). We eindigen in subparagraaf 1.2.5 met enkele conclusies.

### 1.2.1 Het begrip marketing

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

- 1 Als een organisatiecultuur (het marketingconcept of de visie): een set van overtuigingen die de organisatie zodanig stuurt dat er een commitment bestaat om te voorzien in de behoeften van de klant om daarmee op lange termijn winstgevend te zijn. Kortom: de klant centraal. Later in dit hoofdstuk betogen we dat ook de merkidentiteit kern van het marketingconcept moet zijn.

Organisatie-  
cultuur

Merkidentiteit



- 2 Als een strategie: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (STP: *segmenting, targeting and positioning*). Als input voor een strategieontwikkeling is een SWOT-analyse vereist: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.
- 3 Als tactiek en activiteiten: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en rondom communicatie.

**Strategie**  
**STP**

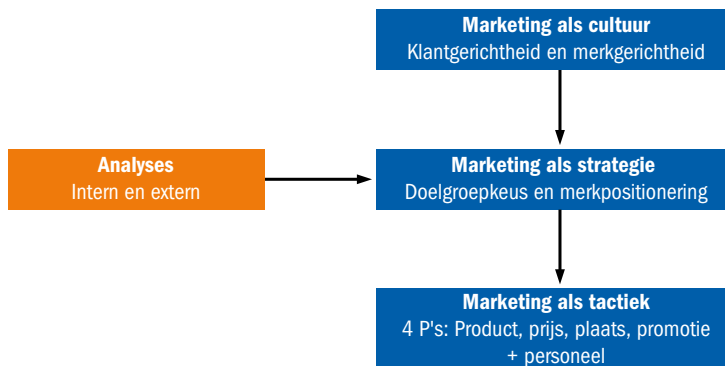
**Tactiek en**  
**activiteiten**

In deze indeling stellen we dus dat de hantering van de vier marktinstrumenten (de 4 P's) een tactische aangelegenheid is: kortetermijnbeslissingen voor bijvoorbeeld een jaar. Dit is een simplificatie van de realiteit, want we zijn het met Varadarajan (2010) eens dat veel 4P-beslissingen ook strategisch kunnen zijn en dus consequenties kunnen hebben voor meerdere jaren.

Figuur 1.7 noemen we het CAST-model (Cultuur, Analyses, Strategie, Tactiek) en geeft in feite een hiërarchie in de marketingtheorie weer. Het hoogste niveau (cultuur) beschrijft de kern van datgene waarmee marketing zich bezighoudt: klanten en merken. De drie fasen daaronder vormen de drie concrete stappen die in marketing worden genomen. Dat is eerst: analyses en onderzoek. Vervolgens een gedegen keuze van de (marketing)strategie: doelgroep en positionering. De keuze voor de marketingstrategie bepaalt de richting voor stap 3: de uitwerking van marketing als tactiek.

**CAST-model**

**FIGUUR 1.7** Marketinghiërarchie (CAST-model)



De drie betekenissen van marketing liggen dus logisch in elkaars verlengde. Het hoogste niveau daarvan, het marketingconcept, heeft van oudsher als kern de klant. Nu heeft dat marketingconcept zelf in de loop der jaren enkele ontwikkelingen doorgemaakt, mede ingegeven door toenemende kennis over consumentengedrag. We onderscheiden de volgende fasen (Kotler, 2011):

- Marketing 1.0: wensen afnemers, en concurrentievoordelen
- Marketing 2.0: relaties en emoties
- Marketing 3.0: sociale en maatschappelijke belangen

Voor elk van deze vormen van marketing geldt dat het volgende erbij komt: dus het voorgaande geldt plus zaken daarnaast.

### 1.2.2 Marketing 1.0: klantbehoeften en concurrentie

Wanneer marketing is 'uitgevonden', is niet geheel duidelijk. Het topjournal *Journal of Marketing* is al opgericht in 1936. In elk geval lijkt marketing sinds de jaren zestig van de vorige eeuw steeds bekender te zijn geworden. Een van de internationale grondleggers van de marketingwetenschap is Philip Kotler, die in 1967 de eerste druk publiceerde van het standaardwerk *Marketing Management*. Zoals in subparagraaf 1.2.1 is gesteld, staat volgens het 'klassieke' marketingconcept de klant centraal. Deze externe oriëntatie is een belangrijk verschil met veel andere bedrijfseconomische disciplines, zoals financiering, organisatiekunde, humanresourcesmanagement en business development. Belangrijk uitgangspunt van marketing zijn behoeften van klanten.

#### Strategisch marketingconcept

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond het besef dat alleen een afnemersoriëntatie niet genoeg is om succesvol te zijn. Het is ook nodig om beter te zijn dan de concurrent: alleen door het behalen van een verdedigbaar concurrentievoordeel kan een onderneming op langere termijn winstgevend blijven opereren. Die concurrentie nam ook toen al sterk toe, mede vanwege minder gunstige economische ontwikkelingen in die periode. Een bekende auteur die de concurrentiegedachte propageerde, was Porter (1980). Al met al ontstond er een marketingconcept dat kan worden aangeduid als het *strategische marketingconcept*. Het strategische marketingconcept vormt feitelijk een uitbreiding van het klassieke marketingconcept en het stelt dat een onderneming aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- De onderneming moet *afnemersgericht* zijn.
- De onderneming moet zich richten op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* van producten op markten (bijvoorbeeld: lagere prijs, betere service, mooiere vormgeving).
- De organisatie moet oog hebben voor andere doelgroepen, met name retailers.
- Daarnaast is het van belang dat de onderneming winst maakt, teneinde op lange termijn te kunnen *overleven*.

#### Marktgerichtheid

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

- *Afnehmergericht denken (customer orientation)*. Doet de onderneming redelijke beloften en houdt zij zich daaraan? Worden afnemers als individuen behandeld? Wordt concreet door middel van marktonderzoek nagegaan wat de wensen en meningen van de doelgroep zijn? En zo ja, heeft dat gevolgen voor het handelen in de onderneming?
- *Concurrentgericht denken (competitor orientation)*. Bezit de onderneming veel informatie over afzonderlijke concurrenten? Wordt die informatie systematisch geanalyseerd en gedistribueerd door de hele organisatie? Weet de onderneming wanneer ze moet reageren op acties van concurrenten en hoe ze zich van de concurrenten kan onderscheiden?
- *Interfunctionele coördinatie (interfunctional coordination)* ofwel geïntegreerde besluitvorming: Deelt men in de organisatie de informatie met elkaar? Worden de strategieën voor de diverse functionele gebieden

Strategisch  
marketing-  
concept

Verdedigbare  
concurrentie-  
voordelen

Markt-  
gerichtheid

geïntegreerd? Worden er gezamenlijke besluiten genomen? Is men in de gehele organisatie echt geïnteresseerd in klanten?

Het centraal stellen van wensen van klanten geldt nog steeds en kan in veel organisaties nog steeds worden verbeterd, stellen Verhoef en Lemon (2013), die het begrip *Customer Value Management* introduceren en diverse manieren waaronder het slim omgaan met data introduceren om klantwaardere werkelijk een rol te laten spelen.

### 1.2.3 Marketing 2.0: emoties, relaties, experiences en merken

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwamen er twee uitbreidingen op het marketingconcept, vooral ingegeven door het besef dat consumenten niet alleen op 'cognitieve' wijze tot beslissingen komen maar dat emoties en onderbewuste beslissingen daarbij een grote rol spelen (zie paragraaf 1.1). Dit leidde tot aandacht voor '*experiences*', *relaties*, *klantentrouw* en voor het *merk*. Het logische verband tussen ervaringen (in brede zin) en merken is dat een heldere merkidentiteit noodzakelijk (maar niet voldoende) is om relaties met klanten te kunnen opbouwen.

#### Relaties

In dit verband werd wel gesteld dat het niet meer gaat om (eenmalige) transactiegeoriënteerde marketing, maar om relatiemarketing (Gummesson 1987, 1999; Webster, 1992) of direct marketing (DM): het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en de afnemer (Hoekstra, 2003). Daarbij hoort ook het denken in klanttevredenheid en *klantentrouw*. Een veelgenoemde gedachte hierbij is dat het goedkoper is om te focussen op bestaande klanten dan op nieuwe klanten (Reichheld, 1993, 1996). Dit zou een factor vijf in kosten verschillen. Of deze factor klopt, laten we in het midden. Wel is het logisch te veronderstellen dat iemand die al klant is per definitie positiever over de onderneming denkt dan iemand die geen klant is. Dat maakt het inderdaad waarschijnlijk dat klantbehoud efficiënter is dan nieuwe klantenbinding. Een focus op klantbehoud is dus te verdedigen en sluit ook aan bij de marketinggedachte van klantgerichtheid. Uiteraard kan een onderneming niet helemaal zonder het aantrekken van nieuwe klanten, simpelweg omdat er altijd klanten verdwijnen.

Overigens schuilt er wel een gevaar in relatiemarketing, namelijk het te intensief en dus te opdringerig je best doen om een klant 'jouw vriend' te maken. Dan wordt het weer 'sales'.

Later kwamen Vargo en Lusch (2004) tot een hierbij passende invulling van het marketingconcept, namelijk door de nadruk te leggen op het *dienstenaspect* van marketing: elke marketeer zou zichzelf moeten zien als dienstverlener en zou dus ook de bereidheid moeten hebben een passende service te verlenen aan klanten in plaats van te veel te focussen op het product. Hierbij gaat het dus in feite om het realiseren van een klantgerichte houding. Dit kan alleen gerealiseerd worden door de mensen in de organisatie zelf. Iedereen in de organisatie zal dus geïnteresseerd moeten zijn in de klant (Gummesson, 1998). De gedachte van service ligt dus sterk aan tegen het idee van relatiemarketing (Ravald & Grönroos, 1996).

#### Experiences

Experiences zijn de ervaringen die mensen hebben met merken. Brakus et al. (2009) omschrijven '*merkbeleving*' als 'subjectieve, interne consumenten-

Relatiemarketing

Direct marketing

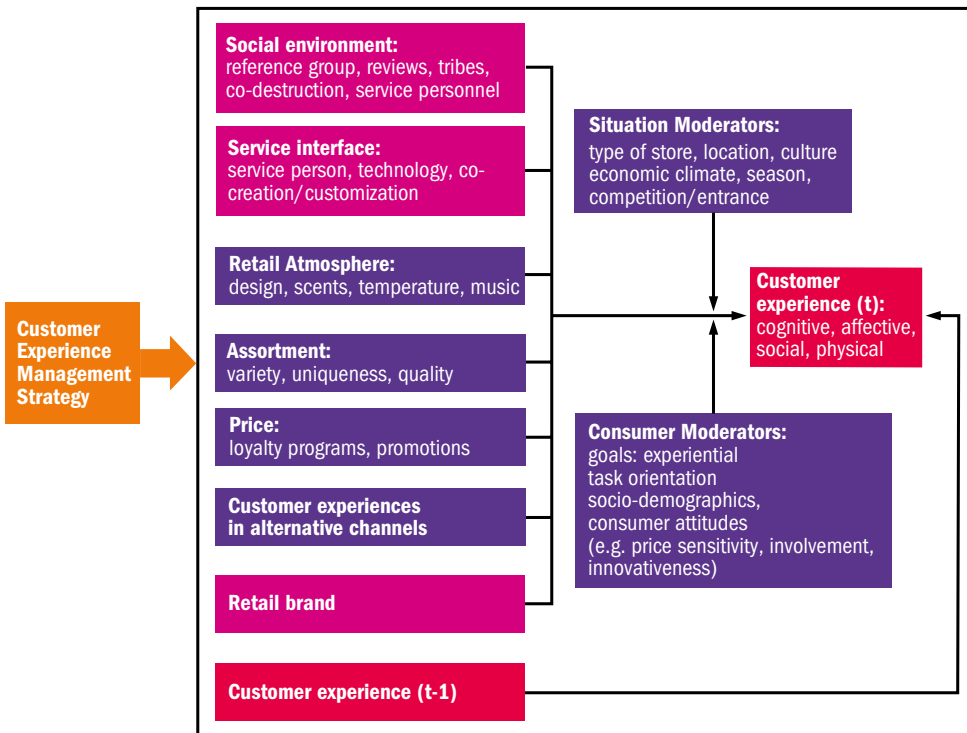
Klanttevredenheid

Klantbehoud

Merkbeleving

tenreacties en gedragsreacties, opgeroepen door merkgerelateerde stimuli zoals verpakking, communicatie, omgevingen en persoonlijke contacten'. De auteurs laten zien dat merkbeleving bestaat uit vier dimensies: zintuiglijk, affectief, intellectueel en gedragsmatig. Het gaat bij beleving dus niet per se om 'spectaculaire' ervaringen maar gewoon om het totaal aan indrukken dat een consument via alle zintuigen met een merk ervaart. Het meest duidelijk spelen 'ervaringen' in bijvoorbeeld winkels. Als je door een Apple Store loopt, 'ervaar' je het merk in alle opzichten. Maar ook via andere kanalen, bijvoorbeeld een filmpje op YouTube, ervaar je een merk. Verhoef et al. (2019) laten in een overzichtartikel zien welke aspecten een rol spelen bij een 'customer experience management strategy' (figuur 1.8).

FIGUUR 1.8 Onderdelen van 'customer experience management'



Bron: Verhoef et al. (2019)

De essentie is ons inziens dat het totaal van alle cognitieve, affectieve, sociale en fysieke ervaringen van belang is. En daarmee komen we vanzelf op het merk en zijn positionering want die vormen het uitgangspunt van al die ervaringen. Figuur 1.9 laat de relaties zien tussen de onderwerpen van deze paragraaf.

FIGUUR 1.9 Emoties en het merk



### Merken

Eveneens in de jaren negentig van de vorige eeuw zien we het merken denken in marketing opkomen. Dit heeft te maken met drie aspecten:

- 1 *Emoties*. We noemden het al: bij mensen is 'systeem 1' vaak doorslaggevend. Merken zullen daarop moeten inspelen. In bijvoorbeeld communicatie zullen dus niet alleen fysieke producteigenschappen moeten worden benadrukt maar zullen ook emotionele associaties aan het merk moeten worden gekoppeld.
- 2 *Klanten weten vaak niet welke nieuwe dingen ze willen*. In een bekend filmpje dat eind jaren negentig van de vorige eeuw is gemaakt laten mensen duidelijk weten geen behoefte te hebben aan een mobiele telefoon ('Dan schrijf ik wel een brief.' 'Stel je voor dat ik op de fiets word opgebeld, vreselijk.') Ideeën voor innovaties zullen dus vaak bij een onderneming zelf vandaan moeten komen. Je kunt ook zeggen: ondernemingen moeten inspelen op *latente* behoeften van consumenten. En dus een langetermijnvisie hebben.
- 3 *Klanten kunnen wensen hebben die niet passen bij het merk*. Als er behoefte is aan verzekeringen van Unilever, moet Unilever dat dan gaan doen? Nee, want dat past niet bij Unilever. Dit punt heeft te maken met de merkidentiteit van een onderneming. Day (1999) waarschuwt terecht ervoor dat een onderneming te sterk op klanten gericht kan zijn. Dat heeft weer te maken met de zogeheten *resource-based view* (Wernerfelt, 1984). Ook volgens deze opvatting moet een strategie vooral gebaseerd zijn op datgene waarin een onderneming goed is, dus op de *core competences* (Prahalad & Hamel, 1990; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998). Hooley et al. (1998, 2004) behoren tot de weinige auteurs die suggereren om de resource-based view te combineren met marketing. Zij noemen dit *resource-based marketing*.

Resource-based view

Core competences

Resource-based marketing

Vanuit de theorie van de marketinghiërarchie zoals we die hiervoor hebben beschreven is er ook een bezwaar tegen een volledige focus op de klant. Het zou namelijk inconsistent zijn als in het hiërarchische model op het hoogste niveau uitsluitend de vraagkant centraal staat en op lagere niveaus de aanbodkant erbij komt. Dus ook om logische redenen moet marketing als cultuur ook de aanbodkant expliciet benoemen. Dit kan het beste gebeuren door de merkidentiteit in het kernbegrip marketing op te nemen.

Aandacht voor 'het merk' en 'branding' is in marketingliteratuur vooral sinds de jaren negentig (Aaker, 1991, 1995; Keller, 1993, 2013) ruim voorhanden. Maar de aanbodkant via het merk in het kernbegrip marketing opnemen is ongebruikelijk. Ons inziens dienen organisaties die een marketingoriëntatie onderschrijven ('cultuur') te focussen op twee zaken: klantwensen en merkidentiteit. Een organisatie streeft naar het leveren van *customer value* (waarde voor de klant) en naar het bouwen van een sterk merk. Alsem

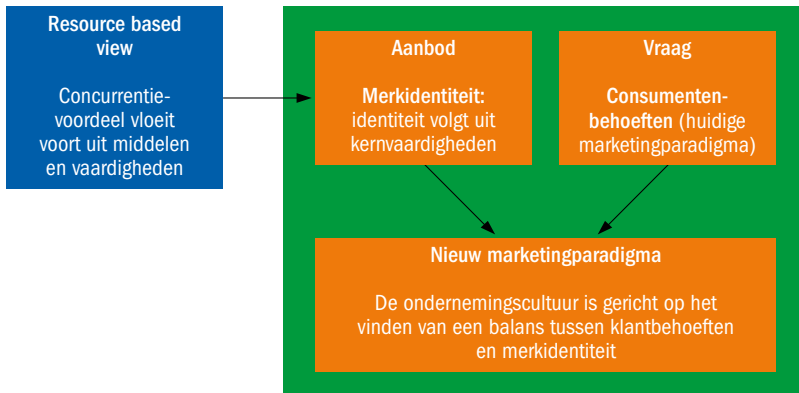
## Identiteitsmarketing

en Kostelijk (2008) hebben dit geïntroduceerd en aangeduid als identiteitsmarketing, maar het is in feite 'gewone' marketing (zie figuur 1.10).

In de praktijk gaat het aan twee kanten van figuur 1.10 vaak mis:

- Er is te weinig aandacht voor de klant: wordt hij er echt blij van? Four-nier, Dobscha en Mick (1998) spreken in dit verband over het 'einde van de relatiemarketing'.
- Er is te weinig aandacht voor de merkidentiteit: maken we keuzes die goed bij onze identiteit passen (zie ook voorbeeld 1.2) en zijn we consistent?

FIGUUR 1.10 Nieuw marketingparadigma



### VOORBEELD 1.2

## De mislukking van Sanex-tandpasta



Sanex is een bekend merk met huidverzorgingsproducten. Met de slogan 'Sanex houdt de huid gezond' is het merk al jaren succesvol. In Nederland hebben jaren geleden ook bekende schaatsers zoals Rintje Ritsma meegewerkt om het gezonde imago van Sanex te versterken. Ooit besloot het merk ook een tandpasta te introduceren. De redenering is toen vermoedelijk geweest

dat tandvlees ook huid is en dat met de nieuwe Sanex-tandpasta het tandvlees en daarmee de tanden gezond blijven. Na introductie bleek echter dat consumenten de extensie vreemd vonden, waarschijnlijk omdat ze het gevoel hadden iets in de mond te stoppen wat niet past bij het merk. Na enige tijd besloot Sanex de extensie van de markt te halen.

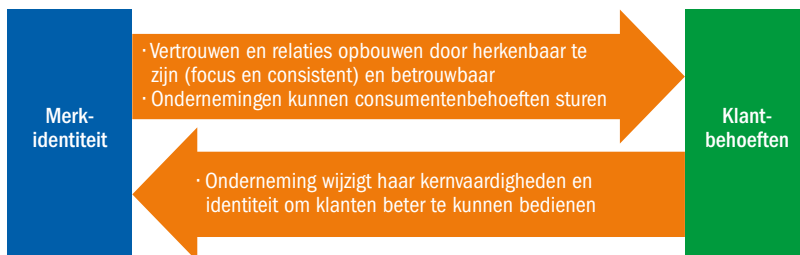
### De identiteit van een merk versus de wensen van klanten

De identiteit van een merk en de wensen van klanten zijn hiervoor als aparte constructen beschreven, maar het is van belang om vast te stellen dat zij elkaar kunnen versterken en beïnvloeden.

De onderlinge versterking zit in het feit dat als een merk herkenbaar is voor klanten er gemakkelijker een vorm van *vertrouwen* kan ontstaan. Ook volgens Morgan en Hunt (1994) is vertrouwen (*trust*) een essentiële factor voor relatiemarketing. Relaties en merkidentiteit horen dus bij elkaar.

Er is ook sprake van een dynamische relatie tussen klantwensen en merkidentiteit (zie figuur 1.11). Deze dynamiek gaat twee kanten op. Ten eerste leren consumenten van nieuwe producten van bedrijven. Ogenscheinlijk hebben consumenten soms zelfs helemaal geen behoefte aan bepaalde producten, maar zodra ze er zijn, wil toch iedereen ze hebben! Al eerder noemden we het voorbeeld van de mobiele telefoon. Het is misschien wel de kracht van Steve Jobs geweest dat hij 'aanvoelde' welke potentiële behoeften mensen toch hadden, zonder dat zij zich daarvan bewust waren. Kortom: er is sprake van een invloed van een 'merkidentiteit' (vertaald als producten) op de wensen van consumenten.

FIGUUR 1.11 Identiteit en behoeften



Tegelijk is er sprake van een invloed die in de omgekeerde richting verloopt. Er kunnen nieuwe behoeften ontstaan waarop bedrijven kunnen gaan inspelen. Zo wordt wel gesteld dat mensen steeds meer behoefte hebben aan gemak. Organisaties kunnen dus proberen het leven van mensen makkelijker te maken. Een bedrijf als Kodak reageerde te langzaam op de groeiende behoefte aan digitale fotografie (die nota bene door henzelf was

uitgevonden). Philips daarentegen heeft zich wel regelmatig aangepast en heeft zelfs de activiteit waarmee dit bedrijf ooit begon (lampen) afgestoten. Soms is de scheidslijn tussen 'wie beïnvloedt nu wie?' lastig te leggen. Voorbeeld 1.3 laat dit goed zien. Er is sprake van een groei in elektronica waarmee ouders hun baby's letterlijk van seconde tot seconde kunnen volgen. Ze kunnen bijvoorbeeld via een app op de hoogte worden gehouden van de temperatuur en de hartslag van de baby. Die temperatuur en hartslag worden gemeten met een chip in het sokje van de baby. Er is ontengenkelijk een trend dat ouders hun baby's/kinderen steeds intensiever willen checken, maar die trend wordt wellicht ook versterkt door de elektronische mogelijkheden die daarvoor worden aangeboden.

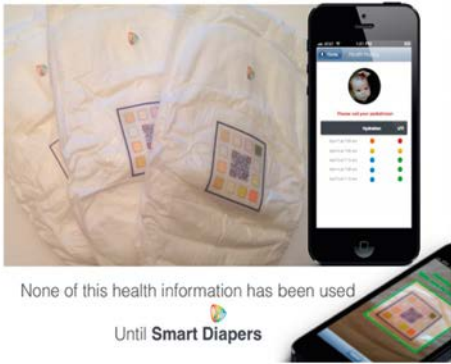
**VOORBEELD 1.3****Van quantified self naar quantified baby**

Wie net is toegetreden tot het ouderschap, weet dat de eerste emotie na de geboorte niet een overstelpende ervaring van onvoorwaardelijke liefde is, maar eerder van stress. 'Drinkt ie wel goed?' 'Groeit ie wel snel genoeg?' 'Waarom huilt ie toch?' 'Gaat ie ooit lopen?'

Er was al de 'quantified self': allerlei dingen over je eigen lichaam meten. Met slimme technologie registreren hoeveel we eten, slapen, hardlopen. En wat de hartslag is, de mentale toestand, het medicijngebruik. En nu is er ook de 'quantified child'. Waar

je vroeger gewoon babyfoons had om je baby op afstand in de gaten te houden, had je daarna babyfoons met camera's en thermometeren. Maar nu kan er nog veel meer: slimme rompertjes, luiers die urineweginfecties meten, een sokje dat doorlopend de hartslag meet. Op het iets oudere kind kun je bewegingsmeters plakken met motiveerende games voor het kind en activity graphs voor de ouders. Fabrikanten duiken graag in het gat van de angstige, overbezorgde ouders.

360 million diapers are changed every day



None of this health information has been used  
Until **Smart Diapers**

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

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

Bron: nrc.next, 31 juli 2014



## Studies Sharp en het belang van merkbekendheid

Het belang van het merk wordt ook empirisch ondersteund. In enkele lezenswaardige publicaties vat Byron Sharp van de London Business School diverse studies samen die hij deed naar merkkeuzes, op basis van veel databestanden met werkelijke aankoopgegevens (Sharp, 2010; Romaniuk & Sharp, 2015). De belangrijkste conclusie uit al deze studies is het grote belang van merkbekendheid. Sharp laat zien dat consumenten een grote voorkeur hebben voor bekende merken. Bovendien blijkt dat informatie over bijvoorbeeld kwaliteit veel minder een rol speelt. Zo laat Sharp zien dat merken die in de perceptie van consumenten op elkaar lijken, veel minder direct met elkaar concurreren dan je op grond van die percepties zou verwachten. De omvang van een merk speelt een overheersende rol in de voorkeurspositie die een merk heeft in de hoofden van consumenten. Niet alleen is de mentale beschikbaarheid van een merk (communicatie) belangrijk, dat geldt ook voor de fysieke beschikbaarheid (distributie).

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

Hoewel de bevindingen van Sharp et al. logisch lijken, is er op dit punt wel een academische discussie over het belang van merkimago. In een prijswinende paper laten Pauwels en Ewijk (2013) zien dat zowel 'zachte' metrics die attitude meten (dus de sterkte van associaties) als 'harde' gegevens over online gedrag van consumenten goede voorspellers zijn van de uiteindelijke verkopen. Dus merkimago, dat verder gaat dan merkbekendheid, is wel degelijk van belang. Hanssens (2015) toont aan dat de gemiddelde reclame-elasticiteit slechts circa 0,1 bedraagt, wat er niet op wijst dat een sterke mediadruk van grote invloed is op verkopen.

Onze conclusie van dit dispuut over de relevantie van imago is dat zowel merkbekendheid als merkimago belangrijk zijn.

Merkbekendheid

Blinde test

Merkimago

### 1.2.4 Marketing 3.0: maatschappij en andere belangengroepen

We stonden al stil bij de uitdagingen van duurzaamheid. Ruwweg sinds 2010 is in marketing toenemende aandacht waarneembaar voor dit probleem. Kotler (2011) mocht in een *special issue* van genoemd *Journal of Marketing* een intro hierover schrijven. Interessant genoeg is het juist deze beroemde Kotler die al veel eerder (rond 1971) de zogenoemde 'sociale marketing' ('the societal marketing concept') en 'demarketing' had bedacht. Bij *sociale marketing* gaat het om de marketing van een idee (bijvoorbeeld antirookcampagnes) of goed doel (bijvoorbeeld natuurbescherming) of andere sociaal relevante 'producten'. In het kader van duurzaamheid gaat het natuurlijk over de omgeving, maar ook om personeelsbeleid, al focussen we in dit boek, zoals eerdergenoemd, op duurzaamheid wat betreft het milieu. Onder *demarketing* wordt verstaan het aanzetten tot *vermindering* van de vraag wat in het kader van bijvoorbeeld energieverbruik en ander milieubelastend gedrag wordt of kan worden (vliegen?) toegepast. Het gaat bij sociale marketing dus automatisch over veel meer doelgroepen dan alleen consumenten. Hillebrand et al. (2015) spreken in dit verband over *stakeholder marketing*. Porter en Kramer (2011) introduceerden het begrip 'shared value': ondernemingen zouden hun businessmodel moeten uitbreiden met het leveren van waarde aan de maatschappij. Je zou dus kunnen zeggen dat de basis voor 'marketing 3.0' al lang geleden is gelegd maar pas sinds 2010 en nog recenter sinds 2022 sterk naar voren komt. In een *special issue* van *Journal of Marketing* stellen Kumar (2018) en andere auteurs dan ook terecht dat de implementatie van marketing sterk zal moeten wijzigen. Kumar hanteert daarvoor de term '*transformatieve marketing*'. Een andere term is 'purpose marketing'. Maar net als bij 'digitale marketing' geldt ook voor duurzaamheid dat het onderdeel moet zijn van 'gewone marketing'. Zelf zullen we dus niet een nieuwe term hiervoor hanteren. Digitalisering en duurzaamheid zijn gewoon een deel van marketing.

### 1.2.5 Conclusie en marketing als activiteit

Tabel 1.1 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept samen.

**TABEL 1.1** Ontwikkelingen in het marketingconcept

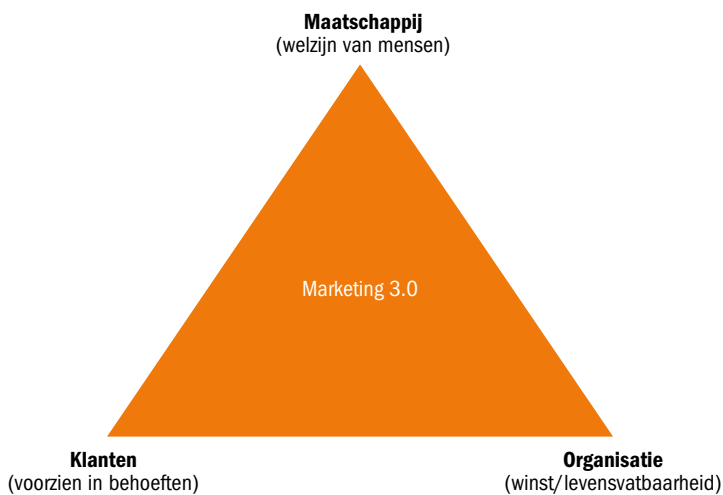
Periode	Aanname over consumentengedrag	Marketingconcept	Nadruk op:
Tot circa 1990	Functionele behoeften	Marketing 1.0: Klassieke en strategische marketing	Behoeften klanten Concurrentievoordelen
1990-2010	Emotionele consument	Marketing 2.0: Relatiemarketing en identiteitsmarketing	Relaties Experiences Merken
2010-heden	Duurzame consument	Marketing 3.0: Sociale of transformatieve marketing	Sociale en maatschappelijke uitdagingen Andere belangengroepen

Voor genoemde ontwikkelingen in marketing geldt dat zaken niet *in de plaats van* het voorgaande komen maar ze komen *erbij*. Concreet betekent dat dat anno 2023 de kern van het marketingconcept als volgt kan worden gedefinieerd:

Kern marketing-  
concept

Organisaties die marketing als cultuur in de organisatie volgen houden zich bezig met het, beter dan concurrenten, voorzien in (latente) functionele, emotionele en maatschappelijke behoeften van doelgroepen vanuit een sterke merkidentiteit. Werkelijke klantgerichtheid en merken zijn leidend. Er moet waarde worden geleverd voor de onderneming, de klant en de maatschappij (figuur 1.12).

FIGUUR 1.12 Waarden volgens marketing



We hebben marketing gepresenteerd als cultuur (overkoepelend begrip), strategie en tactiek. Tevens hebben we aangegeven dat analyses en onderzoek de basis vormen voor strategische beslissingen (CAST-model). Om zo concreet mogelijk te zijn over wat marketing praktisch inhoudt, is het goed om aan te geven welke activiteiten onder marketing vallen. Dat zijn drie stappen (de 'AST' uit het CAST-model):

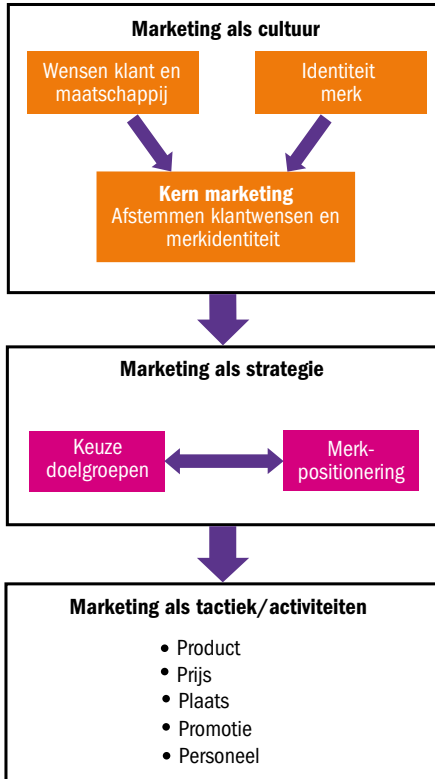
- 1 analyses/onderzoek doen
- 2 marketingstrategische keuzes maken
- 3 marketingtactiek bedenken en uitvoeren

Marketing als *activiteit* definiëren we dan als volgt:

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

Figuur 1.13 vat de kern van marketing samen. De belangen van de maatschappij brengen we nu onder die van klanten, in overeenstemming met het later in dit boek te behandelen BrandBenefitting Model.

**FIGUUR 1.13** De kern van marketing (3.0)



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

De American Marketing Association (AMA), het wellicht meest gerenommeerde marketinginstituut ter wereld, definieert marketing als: *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*

Al met al zijn er dus vier 'stakeholders' van belang bij marketing:

- 1 de organisatie zelf: een passende identiteit
- 2 klantgroepen: klantwaarden leveren
- 3 de maatschappij: geen last voor toekomstige generaties
- 4 personeel: sociaal beleid

Voor deze doelgroepen geldt dat de eerste twee de kern van marketing vormen maar waarbij de derde altijd een rol speelt. Voor het personeel geldt dat de bedrijfsfunctie *humanresourcesmanagement* daar primair voor verantwoordelijk is.

## 1.3 Marketing in organisaties

Gegeven de hiervoor geschetste inhoud van marketing zijn er verschillende conclusies te trekken over de relaties met andere onderdelen in de organisatie. En ook over de toepassing van marketing in markten.

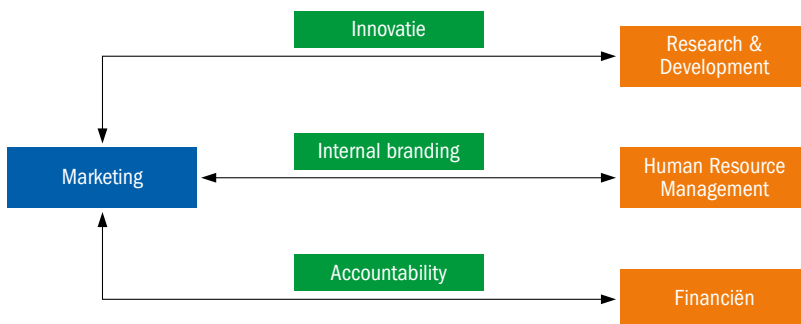
### 1.3.1 Marketing en andere functies in de organisatie

Uit de genomen beslissingen blijkt dat de strategische marketingplanning een zeer belangrijk onderdeel van het strategisch management vormt. Met name de keuze voor de *afzetmarkten* waarop men actief wil zijn, is voor een onderneming een zeer belangrijke beslissing, die dan ook de kern van de *ondernemingsstrategie* vormt. De voorstellen voor en informatie over deze beslissingen worden aangedragen door het functionele gebied marketing. Tevens blijkt dat de genoemde onderdelen van de strategische marketing implicaties hebben voor andere functionele gebieden. Het werkkterrein van de strategische marketing staat dus niet los van andere functionele gebieden. Sterker nog: door de eerdergenoemde omgevingsontwikkelingen wordt niet alleen marketing zelf, maar ook de interne afstemming van marketing met andere functies binnen de onderneming steeds belangrijker.

Figuur 1.14 geeft weer welke relaties tussen marketing en enkele andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

Strategisch  
management

FIGUUR 1.14 Marketing en andere functies



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

Innovatie

Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *humanresourcesmanagement* (hrm, 'de personeelsafdeling'). Hierbij gaat het erom dat de mensen in de organisatie uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar buiten toe bepalen en ook dat zonder goed gemotiveerd personeel de uitvoering van gekozen strategieën gevaar loopt (Foster et al., 2010). Dit is het principe van *internal branding*, wat inhoudt dat ondernemingen ervoor moeten zorgen dat alle werknemers voldoende op de hoogte zijn van de ondernemingspositionering en zich ook als zodanig 'gedragen'. Gummesson (1991) introduceerde in dit verband de term 'parttime marketeers' om aan te geven dat alle werknemers klantgericht moeten zijn. Een derde relatie van marketing die we willen belichten, is die met de afdeling *Financiën*. In de marketingpraktijk en in de marketingwetenschap is de trend waarneembaar van groeiende interesse voor de financiële aspecten van marketing: verdient marketing zichzelf wel terug? Deze logische vraag wordt aangeduid als het vraagstuk van de *accountability* van marketing (Verhoef & Leeflang, 2009). Er zijn ook tijdschriften die zich richten op dit vraagstuk, zoals het *Journal of Accounting and Marketing*. Van Helden en Alsem (2016) stellen in dit tijdschrift dat marketing performance met veel meer dan financiële metrics moet worden gemeten.

### 1.3.2 Vormen van marketing

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

- Business marketing**
  - Business marketing. Onder business marketing wordt verstaan de marketing van organisatie naar organisatie. Dus niet direct naar de finale consument, maar naar een andere onderneming. Deze vorm van marketing is op zich totaal niet nieuw maar krijgt in boeken minder aandacht dan *consumer marketing*. Verder kan worden opgemerkt dat bij business marketing in de praktijk veel aandacht uitgaat naar sales (persoonlijke verkoop) omdat het leggen van relaties (*customer relation management* (CRM)) en het door middel van persoonlijke contacten binnenhalen van klanten in de praktijk een belangrijk onderdeel is van business marketing. Het is echter van belang zich te realiseren dat business marketing ook bestaat uit het bouwen aan sterke merken, omdat uiteindelijk ook inkopers ('klanten') mensen zijn die gevoelig zijn voor branding-activiteiten.
- Consumer marketing**
- Customer relation management (CRM)**
- Zorgmarketing**
  - Zorgmarketing. Het beleid van de overheid is om in de zorg door het introduceren van (gereguleerde) marktwerking een kwaliteitsverhoging en kostenverlaging te realiseren. Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker (Alsem & Klein Koerkamp, 2016).
- Energy branding**
  - Energy branding. Gebruik en vooral verantwoord gebruik van energie vraagt in toenemende mate om marketing en dus ook om 'branding' (positionering) van energiemerken. Een lastige maar wel noodzakelijke uitdaging.
- Regiomarketing**
  - Regiomarketing. Regio's (steden, gemeenten, (delen van) provincies, landen) concurreren in toenemende mate om de gunsten van de drie B's: bezoekers (toeristen), bewoners en bedrijven. Een heldere positionering wordt dan steeds belangrijker en daarmee dus ook regiomarketing (ook wel *citymarketing*, *destination branding* of plaatsmarketing genoemd). In dit verband wordt vaak het goede voorbeeld van de slogan 'Er gaat niets boven Groningen' genoemd. Marketing is natuurlijk alleen wel veel meer dan een slogan.

- Cultuurmarketing. Dit betreft een verscheidenheid aan diensten, zoals musea (Tobelem, 1997), beeldende kunst, podiumkunst, muziek en film. Niet al deze diensten zijn van huis uit opgezet om vanuit de markt gefinancierd te worden, sterker nog, zelfs bij een grote toeloop van publiek bij een publiekstrekker in een museum (een zogeheten blockbuster) dekken de inkomsten doorgaans nog steeds niet de uitgaven. Maar ondanks dat wordt er wel in toenemende mate kritisch gekeken naar de belangstelling voor cultuur. Doel van cultuurmarketing is dan om de verschillende vormen van cultuur beter onder de aandacht te krijgen.

Cultuur-  
marketing

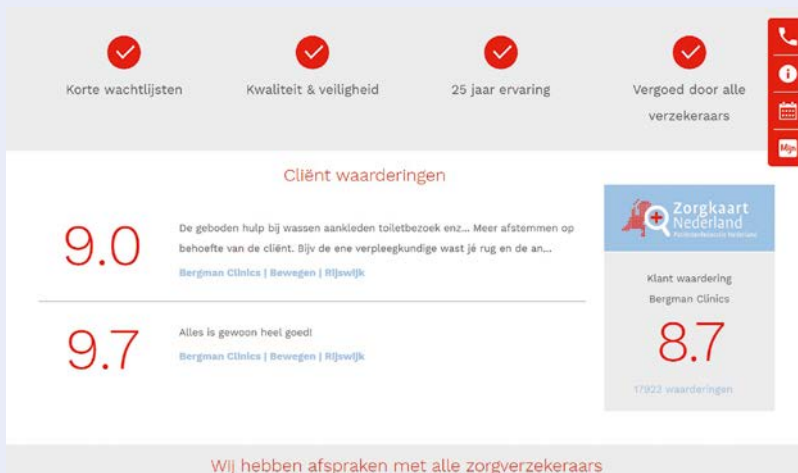
1

Voorbeeld 1.4 is een voorbeeld van nieuwe zorgconcurrentie.

**VOORBEELD 1.4****Bergman Clinics**

Diverse trends maken zorgmarketing belangrijk. Cliënten krijgen steeds meer informatie over de kwaliteit van zorginstellingen, er komt steeds meer concurrentie, de overheid stimuleert marktwerking, cliënten worden steeds kritischer, de maatschappelijke kosten nemen enorm toe. Zorginstellingen zullen meer moeten kiezen en moeten focussen op waar ze goed in zijn. De aanbieder Bergman

Clinics is een voorbeeld van relatief nieuwe klantgerichte zorg. Cliënten kunnen er snel terecht, worden goed geholpen, op klantvriendelijke wijze, voor diverse noodzakelijke of minder noodzakelijke behandelingen. Bergman Clinics is sponsor van verschillende tv-programma's om haar bekendheid te vergroten.

**Samenvatting**

Door verschillende omgevingstrends wordt het denken vanuit doelgroepen (klantgerichtheid) voor steeds meer organisaties belangrijk. De kern van de marketingtheorie (het marketingconcept) is geëvolueerd langs de opvattingen over wat eigenlijk behoeften van klanten zijn. Primair functionele behoeften (marketing 1.0), maar ook goede ervaringen en relaties met merken (emotionele behoeften, marketing 2.0) en sinds enkele jaren ook

belang bij duurzaamheid (marketing 3.0). Marketing als cultuur betekent tegenwoordig dan ook dat dat ondernemingen waarde voor klanten moeten leveren die past bij de eigen merkidentiteit: 'Wat kan ik voor u betekenen?', daarbij rekening houdend met langetermijnbelangen van klant en maatschappij.

De marketing zelf wordt in drie stappen uitgevoerd. De eerste stap bestaat uit een analyse van de interne en externe omgeving, waarbij onderzoek onder afnemers de kern vormt. De tweede stap is het bepalen van de marketingstrategie: het kiezen van doelgroepen en de eigen (merk)positionering. De derde stap is dat vanuit de marketingstrategie aan de vier marktinstrumenten (product, prijs, plaats en communicatie) plus personeel vorm en inhoud wordt gegeven.

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

Recente ontwikkelingen, zoals mogelijkheden voor digitale marketing en een toenemend belang van duurzaamheid, zijn van grote invloed op de marketingbeslissingen van een organisatie. Mede daarom dient marketing zich niet geïsoleerd op te stellen: samenwerking met andere functionele gebieden is van groot belang. Voorbeelden zijn: sterke afstemming met strategisch management, prijszetting en accountability samen met financiën, internal branding met hrm, en innovatie met R&D.



# De motor van de rock hapert

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



In 1948 pakte radioreparateur Leo Fender een stuk essenhout, schroefde er nog een stuk hout op en voegde een elektrisch systeem toe. Je hebt de rest van het verhaal gehoord, zelfs als je het niet kent. Je hebt het gehoord in de gitaarriffs van Buddy Holly, Jimi Hendrix, George Harrison, Keith Richards, Eric Clapton, Pete Townsend, Bruce Springsteen, Mark Knopfler, Kurt Cobain enzovoort. Het is het geluid van de elektrische Fender-gitaar. Het bedrijf Fender, voluit Fender Musical Instruments, is 's werelds grootste fabrikant van gitaren. De Stratocaster, die in 1954 op de markt kwam, is nog steeds een van de meest verkochte gitaren. Het scherpe geluid van de Strat staat voor alles wat rock-'n-roll is. Maar in 2022 klopt het hart van rock niet meer zoals vroeger.

Een Stratocaster is duur; het is ook niet een van de eerste levensbehoeften voor de meeste mensen. Maar Fender wordt niet alleen bedreigd door de hoge kosten van de gitaar. Het bedrijf wordt ook geplaagd door de zware jongens die het geld op Wall Street laten bewegen. In 2012 was bijna de helft van Fender in handen van de venture capitalist Weston Presidio, die zijn aandeel voor een mooie prijs wilde verkopen. De economie was er toen slecht aan toe en hij hoopte een deel van zijn investering terug te krijgen. De beursgang ging echter niet door: beleggers waren niet overtuigd van de mogelijkheden die het merk Fender kon bieden. Na de intrekking van het openbaar

bod verkocht Weston Presidio zijn aandelen aan de private equity-tak van het Hawaïaanse autobedrijf Servco Pacific. Met al deze eigendomsveranderingen beleefde het bedrijf een zware rit; nu probeert het weer naar stabiliteit te zoeken.

In de afgelopen jaren heeft Fender een aantal gedurfde moves gemaakt. Eerst heeft Fender de stap gezet om klanten rechtstreeks vanaf hun website te laten bestellen. In 2015 lanceerde Fender een divisie genaamd Fender Digital, een divisie die zich concentreert op apps, websites, platforms en tools. Het bedrijf introduceerde de Mod Shop, een online maatwerksite waar klanten hun eigen kleurrijke gitaar of bas kunnen ontwerpen. Hoewel het digitale maatwerk momenteel alleen beperkt is tot 'op maat configureerbare' gitaren, heeft deze move waarschijnlijk wel een slecht gevoel achtergelaten bij veel van de dealers van het bedrijf. Ten slotte bracht het bedrijf in 2016 Fender Tune uit, een gratis app waarmee spelers hun gitaren kunnen afstemmen. Volgens CEO Andy Mooney is het de eerste in een reeks van middelen die het bedrijf de komende jaren wil lanceren.

Maar zelfs met de momenteel bloeiende economie kampt Fender met onzekerheid over de toekomst. De tijden zijn veranderd. In de jaren vijftig, zestig en zeventig vormden gitaren de motor achter alle ontwikkelingen in pop- en rockmuziek. En de echte rock-'n-roll-liefhebber wil dit nog steeds. Neem Rick Barrio Dill. Hij is bassist van de soul- en rockband Vintage Trouble en werd gek toen zijn speciaal gemaakte Fender Reissue Precision-basgitaar werd gestolen toen hij op tournee was met de Cranberries. 'Ik voelde me alsof iemand net was overleden; ik was een compleet wrak', zegt Dill. Hij meldde de diefstal via Twitter. Voordat hij het wist kreeg hij een bericht van Gibson Guitars, de grote rivaal van Fender. Het bedrijf bood hem een nieuwe gitaar. Dill verwierp het aanbod. Maar een soortgelijk bod dat Fender hem kort daarna deed, greep hij met beide handen. 'Fender stroomt door mijn aderen', zegt Dill. De gitarist verzamelt ook vintage Fenders. In 1999 kocht hij een Tobacco Sunburst Fender Jazz Bass uit 1969 voor €900. Vier jaar later verkocht hij het instrument voor €2.000. 'Nu probeer ik er weer een te vinden en ik moet er minstens €5.000 voor betalen.'



Deze enthousiastelingen zijn er echter steeds minder. Voor de meeste muzikanten, zelfs voor de gemiddelde liefhebber, zijn de gitaren van toen vervangen door elektrische draaitafels, drumcomputers en synthesizers. Hiphoppers en rappers hebben geen gitaar nodig om de hitlijsten te bereiken.

De gitaren die nog steeds worden verkocht, zijn die uit het lagere segment. De instrumenten zijn gemaakt in China en kosten een fractie van de meer dan €1.200 die je al snel moet uitgeven aan een Fender 'Eric Clapton' Stratocaster. Maar met zo'n goedkopere gitaar kun je ook 'een mooi stuk muziek maken'. Fender heeft al een deel van zijn productie uitbesteed aan lagelonenlanden en bouwt, net als veel andere gitaarbouwers, eenvoudige gitaren. Maar de winstmarges op die instrumenten zijn veel lager dan op de pronkstukken uit het verleden.

Het Amerikaanse Guitar Center, de grootste winkel voor muziekinstrumenten ter wereld, maakt ook moeilijke tijden door. Volgens analisten is dit Guitar Center cruciaal voor Fender. Maar liefst een zesde van de gitaren die Fender verkoopt, wordt in die instrumentenwinkel gekocht.

Een van de grootste problemen waar Fender ironisch genoeg mee te maken heeft, is Fender zelf. Toen Fender voor het eerst zijn klassieke Stratocaster- en Telecaster-gitaren uitbracht in de jaren vijftig, werd het een van de eerste fabrikanten van elektrische gitaren in de Verenigde Staten. Sindsdien heeft het bedrijf bij professionele muzikanten een reputatie opgebouwd van hoge kwaliteit. De gitaren die in de jaren zestig en zeventig werden geproduceerd, zijn veel geliefder dan de instrumenten die het bedrijf tegenwoordig produceert. Of het waar is of niet, maar muzikanten hebben het idee dat de klassieke Fenders een ander, mooier geluid hebben en kwalitatief beter zijn dan de gitaren die tegenwoordig worden geproduceerd. Moderne technieken kunnen het geluid van nieuwe instrumenten perfecter maken dan ooit, maar het zijn de imperfecties die de klassieke geluiden creëren die zo geliefd zijn bij echte muzikanten.

Hoe het verder moet gaan met Fender is de grote vraag. Volgens een van de aandeelhouders is het het mooiste bedrijf van de wereld: 'Ik hou van Fender. We investeren voor de lange termijn en we zullen doen wat goed is voor Fender.' Maar of dat de ouderwetse gitaar is, het internet, of zelfs gitaaronderwijs, dat is een vraag die nog steeds onbeantwoord blijft.

### Vragen

- 1 Welke ontwikkelingen zijn volgens deze case van invloed op het merk Fender?
- 2 Het boek spreekt over een hiërarchie van marketing: het CAST-model. Omschrijf hoe deze marketinghiërarchie voor Fender ingevuld kan worden.
- 3 Laat zien hoe het strategisch marketingconcept door Fender gehanteerd kan worden.
- 4 Illustreer de resource-based view met behulp van de informatie over Fender in deze casus.
- 5 Identiteitsmarketing gaat uit van het vinden van een balans tussen klantbehoeften enerzijds en de merkidentiteit anderzijds. Laat zien hoe deze 'spanning' tussen vraag en aanbod van belang is voor Fender.

- 6 Digitale marketing heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt. Illustreer dit voor Fender.
- 7 De duurzaamheidstrend lijkt in eerste instantie misschien niet direct van belang voor een merk als Fender. Hoe zou Fender zich dan toch kunnen profileren met marketing 3.0 en zo de duurzame consument aanspreken?
- 8 Geef een strategisch marketingadvies voor Fender, op basis van de informatie in deze casus.

