

1 Marketing



Na bestudering van dit hoofdstuk moet je in staat zijn om:

- uit te leggen wat marketing is;
- uiteen te zetten wat het belang van inzicht in klanten en de markt is;
- strategieën aan te geven om waarde voor klanten te creëren en daarvoor in ruil waarde van klanten te krijgen;
- uit te leggen wat de verschillende marketingmanagementconcepten en -ontwikkelingen inhouden.

1.1 Wat is marketing?

De kern van marketing bestaat uit het opbouwen van duurzame klantrelaties op basis van klantwaarde en klanttevredenheid, en uiteindelijk klantloyaliteit. Marketing heeft dan ook twee doelen: nieuwe afnemers aantrekken door toegevoegde waarde te bieden en bestaande afnemers behouden door hen tevreden te stellen.

Marketing is doorslaggevend voor het succes van *alle* organisaties – kleine en grote, die winst als oogmerk hebben of not-for-profit zijn, in eigen land opererend of mondiaal actief.

Marketing wordt vaak op één lijn gesteld met verkopen en reclame maken. Dat heeft onder andere te maken met de dagelijkse lawine van commercials, advertenties, banners en reclamedrukwerk en dergelijke. Maar hoe belangrijk ook, verkopen en reclame maken zijn nog maar een klein deel van het werkgebied van marketing.

Het oude idee van verkopen via informatie geven (telling and selling) is een gepasseerd station. Nu gaat het erom klantbehoeften te bevredigen. Als de marketeer een goed inzicht heeft in de behoeften van klanten, producten ontwikkelt die toegevoegde waarde bieden, de juiste prijs aan de producten verbindt en ze effectief distribueert en

promoot, zullen de producten meestal goed lopen. Verkopen en reclame maken zijn slechts onderdeel van de zogenoemde ‘marketingmix’ – het instrumentarium waarmee de markt wordt bewerkt.

We definiëren **marketing** als een sociaal en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waaraan zij behoefte hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen.¹ In de bedrijfscontext houdt marketing in: winstgevende relaties met afnemers opbouwen en in stand houden.



1.2 Het marketingproces

In figuur 1.1 zie je een eenvoudig model van het marketingproces, bestaande uit vijf stappen. Tijdens de eerste vier stappen werken bedrijven eraan klanten te begrijpen, klantwaarde te creëren en solide klantrelaties op te bouwen. Bij de laatste stap plukken bedrijven de vruchten van hun geleverde toegevoegde waarde. Door waarde voor klanten te scheppen, krijgen ze nu waarde van klanten in de vorm van omzet, winst en klantvermogen (customer equity) op de lange termijn.²



FIGUUR 1.1 Een eenvoudig model van het marketingproces.

1.2.1 Stap 1: De markt en afnemersbehoeften doorgronden

Als eerste stap moeten marketeers behoeften en wensen van hun afnemers en de markt waarop zij opereren doorgronden. We kijken nu naar vijf kernbegrippen: behoeften, wensen en vraag; aanbod (producten, diensten en ervaringen); waarde en tevredenheid; ruil, transacties en relaties; en markten.

Mensen hebben allerlei behoeften. Een **behoefte** is het besef van het individu dat het hem aan iets ontbreekt. Er zijn verschillende soorten behoeften, zoals een fysieke behoefte aan voedsel, kleding, warmte en veiligheid; een sociale behoefte aan genegenheid en om ergens bij te horen; een individuele behoefte aan kennis en zelfexpressie. Op deze behoeften is marketing gebaseerd. Het marketingproces begint met het doorgronden van de behoeften van de afnemers.

Wensen zijn de concrete vormen die de menselijke behoeften aannemen, afhankelijk van de cultuur en het persoonlijk karakter. Een Nederlander of een Belg heeft bijvoorbeeld behoefte aan voedsel, maar wenst of verlangt naar een boterham en een glas verse melk. Een Indonesiër heeft behoefte aan voedsel, maar wenst of verlangt naar een mango, rijst, linzen en bonen. Wensen worden beschreven in termen van producten die een behoefte bevredigen. Wanneer koopkracht voorhanden is, kunnen wensen worden omgezet in **vraag**. Op grond van hun wensen en middelen willen mensen producten met eigenschappen die hun de meeste waarde en behoeftebevrediging bieden.

Marketing vindt plaats wanneer mensen besluiten behoeften en wensen te bevredigen door ruil. **Ruil** is de handeling waarbij een persoon het gewenste product van iemand verwerft door zelf iets anders in ruil aan te bieden. Ruil is de kern van marketing, terwijl een transactie de meeteenheid van marketing is. Een **transactie** houdt in dat twee partijen iets van waarde ruilen. De ene partij geeft X aan de ander en krijgt daarvoor Y terug. Je betaalt de winkelier bijvoorbeeld 399 euro in ruil voor een flatscreen-tv.

De begrippen ruil en relaties leiden tot het begrip markt. Een **markt** (bijvoorbeeld de markt voor fietsen) is een groep bestaande en potentiële afnemers van een product. De afnemers delen een bepaalde behoefte of wens die bevredigd kan worden via ruilrelaties. De omvang van een markt hangt af van het aantal mensen dat uiting geeft aan deze behoefte, beschikt over de benodigde middelen voor ruil en bereid is deze middelen te ruilen voor dat wat ze wensen of verlangen.

Mensen bevredigen hun behoeften en wensen via het **marketingaanbod**: een combinatie van producten, diensten, informatie of belevingen die wordt aangeboden op de markt om een behoefte of wens te vervullen. Het aanbod beperkt zich niet tot fysieke **producten**. Er behoren ook **diensten** toe: activiteiten en benefits die te koop worden aangeboden, in wezen immaterieel zijn en niet leiden tot eigendom. Voorbeelden zijn bank-, luchtvaart- en hotelwezen en reparatiediensten voor huishoudelijke apparaten. In bredere zin vallen onder het marketingaanbod ook personen, plaatsen, organisaties, informatie en ideeën.



Onlangs werd het Rijksmuseum uitgeroepen tot Nederlandse Marketing Company 2015.

Veel aanbieders maken de fout meer aandacht te besteden aan hun specifieke producten dan aan de voordelen en ervaringen die deze producten opleveren. Ze zijn marktmyopisch, oftewel ze lijden aan marketingbijziendheid. Ze zijn zo in beslag genomen door hun producten of diensten dat ze alleen naar bestaande wensen kijken en de achterliggende klantbehoeften uit het oog verliezen.³ Ze vergeten dat een product alleen een middel is om een klantprobleem op te lossen. Een fabrikant van boortjes denkt wellicht dat de klant boortjes nodig heeft, maar wat de klant écht wil, is een gat in de muur. Deze aanbieders komen in de problemen als zich een nieuw product aandient dat beter of goedkoper in de behoefte voorziet. De klant met dezelfde behoefte zal dan het nieuwe product wensen.

Marketeers kijken verder dan de eigenschappen van de producten en diensten die ze verkopen. Ze creëren merkbetekenis en merkbeleving (brand awareness) voor klanten. Nike is méér dan alleen schoenen; het merk staat voor wat de schoenen voor jou doen en waar ze je naartoe brengen.

1.2.2 Stap 2: Een klantgestuurde marketingstrategie ontwikkelen

Zijn de markt en de afnemersbehoeften eenmaal volledig doorgrond, dan kan het marketingmanagement een marketingstrategie ontwikkelen die uitgaat van de klant. We definiëren **marketingmanagement** als het selecteren van doelmarkten en het daarmee opbouwen van winstgevendende relaties. De marketingmanager heeft voor ogen een doelgroep klanten te ontwikkelen, te behouden en uit te breiden door superieure waarde voor de klant te creëren, te leveren en te communiceren. Wil de marketingmanager een winnende strategie ontwerpen, dan moet hij drie belangrijke vragen beantwoorden:

1. In welke behoeften willen wij voorzien?
2. Welke klanten gaan we bedienen? (Wat is onze doelmarkt?)
3. Hoe kunnen we deze klanten het best bedienen? (Wat is ons waardeaanbod/ value proposition?)

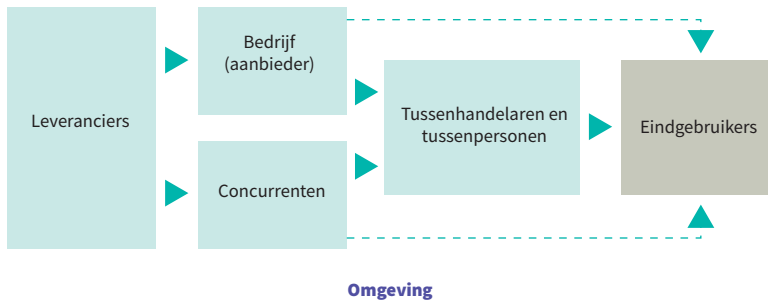
Het bedrijf moet dus eerst beslissen in welke behoeften zal worden voorzien en wie het wil bedienen. Daartoe verdeelt het de markt in klantsegmenten (**marktsegmentatie**) en kiest het de segmenten uit waarop het zich gaat richten (**doelgroepkeuze**). Sommige mensen denken dat marketingmanagement betekent dat je zo veel mogelijk klanten binnenhaalt en de vraag opschroeft. Maar in bepaalde gevallen zijn marketeers juist op zoek naar minder klanten en een geringere vraag. Pretparken zitten soms overvol in de zomer. Energiebedrijven hebben soms moeite aan de vraag te voldoen tijdens piekperiodes. In dit soort gevallen van een te grote vraag kan **demarketing** nodig zijn om het aantal klanten te verminderen of de vraag tijdelijk of blijvend te verleggen. Marketingmanagers moeten daarom besluiten op welke klanten ze zich richten en wat het niveau, de timing en aard van hun vraag zou moeten zijn. Kortom, marketingmanagement is klantmanagement en vraagmanagement.

Ook moet het bedrijf beslissen hoe het de doelgroep wil bedienen – hoe het gaat **differentiëren** (dat wil zeggen: zich onderscheiden van de concurrentie) en zichzelf wil **positioneren** op de markt (dat wil zeggen: hoe het door afnemers wil worden gezien in relatie tot de andere aanbieders). Het **waardeaanbod** van een bedrijf is de serie benefits of waarden die het belooft te leveren aan klanten om hun behoeften te bevredigen. Bedrijven onderscheiden zich van elkaar door dit waardeaanbod, dat een antwoord geeft op de volgende vraag van de klant: ‘Waarom zou ik jullie merk kopen en niet dat van een concurrent?’ Bedrijven moeten een sterk waardeaanbod ontwerpen dat de doelmarkten het grootst mogelijke voordeel levert.

In de energiesector bijvoorbeeld, wordt men geconfronteerd met het feit dat het aangeboden product een zuivere commodity is; elektriciteit en gas is hetzelfde bij elke leverancier. De aanbieders proberen door het toevoegen van diensten (al dan niet gratis) hun product te differentiëren. Eneco België bijvoorbeeld heeft in juli 2015 een Comfort Bonus geïntroduceerd die elke trouwe klant gratis aangeboden krijgt, waarbij ze een verlenging van de garantie op grotere elektrische huishoudtoestellen geven, en bijdragen aan een (elektrische) fiets en een elektrische auto.

Klanten hebben doorgaans de keuze uit een ruim assortiment producten om een bepaalde behoefte te bevredigen. Hoe kiezen zij uit deze veelheid? Klanten maken een keuze op grond van hun perceptie van de waarde en bevrediging die verschillende producten of diensten bieden. Ze verwachten dan een bepaalde waarde en baseren hun aankoop daarop. Tevreden klanten komen terug en vertellen anderen over hun goede ervaringen. Zij worden loyale klanten. Ontevreden klanten vertrekken vaak naar de concurrentie en laten zich negatief uit over het product.

Marketeers moeten zorgvuldig het juiste niveau van verwachtingen wekken. Is het niveau te laag, dan stellen ze hun klanten weliswaar tevreden, maar trekken ze niet genoeg nieuwe klanten. Bij te hooggespannen verwachtingen stellen ze klanten teleur. Klantwaarde en klanttevredenheid zijn onontbeerlijke bouwstenen om relaties met afnemers op te bouwen en in stand te houden.



FIGUUR 1.2 Hoofdelementen van een modern marketingsysteem

Figuur 1.2 toont de hoofdelementen van een modern **marketingsysteem**. Doorgaans bedient marketing een markt van eindgebruikers, terwijl de concurrentie op de loer ligt. Het bedrijf en de concurrentie sturen hun producten en boodschappen naar de consument, hetzij rechtstreeks, hetzij via tussenpersonen. Alle deelnemers in het systeem worden door sterke krachten uit de omgeving beïnvloed (demografisch, economisch, sociaal, cultureel, technologisch, ecologisch, politiek en juridisch).

Elke partij in het systeem voegt waarde toe voor het volgende niveau. Bepalend voor het succes van een bedrijf in de opbouw van winstgevende relaties zijn daarom niet alleen de eigen acties, maar ook de mate waarin het hele systeem de behoeften van de eindgebruikers vervult. Jumbo (in Nederland) en Delhaize (in België) kunnen hun belofte van lage prijzen alleen waarmaken als hun leveranciers de goederen tegen lage kosten leveren. Miele is voor het leveren van topkwaliteit zowel afhankelijk van de productie van uitstekende elektrische apparaten als van dealers die een bijbehorende service op topniveau bieden.



Miele onderstreept haar topkwaliteit met het Miele Inspiarence Centre in Vianen.

1.2.3 Stap 3: Een marketingplan en -programma opstellen

De marketingstrategie geeft aan op welke behoeften je inspeelt, welke klanten je bedient en hoe je waarde voor hen creëert. Uitgaande van deze strategie stel je als marketeer vervolgens een marketingprogramma op dat werkelijk de beoogde waarde levert aan de doelgroep. Het marketingprogramma vertaalt de strategie in actie en bouwt zo klantrelaties op. Het bestaat uit de **marketingmix** van het bedrijf, de marketinginstrumenten die het bedrijf gebruikt bij de implementatie van de strategie.

De belangrijkste marketinginstrumenten zijn in vier categorieën te verdelen, die de vier P's van marketing genoemd worden: product, prijs, plaats en promotie. Allereerst moet je een marketingaanbod creëren dat een behoefte bevredigt (**product**). Je moet bepalen hoeveel je rekent voor het aanbod (**prijs**) en hoe je dat aanbod beschikbaar stelt aan de klant (**plaats**). Tot slot moet je de voordelen van het aanbod bij de doelgroep aanprijzen (**promotie**). Zoals we verderop zullen zien, komen er voor de marketing van diensten nog twee P's bij, namelijk de wijze waarop het aanbod tot stand komt (**proces**) en de medewerkers die daarbij een rol spelen (personeel).

De marketingprogramma's hebben bij veel bedrijven een enorme ontwikkeling doorgemaakt. De explosieve groei van technologieën op het gebied van computers, telecommunicatie, informatie, transport en dergelijke heeft bijvoorbeeld grote invloed op de manier waarop bedrijven waarde bij de klant brengen.

Ondernemersvisie, -missie en -waarden worden belangrijk gevonden en kunnen een rol spelen bij het aankoopproces. Als marketeer kun je gebruikmaken van sociale media, crowd sourcing en user generated content. Vanwege de diversiteit van media, de veelzijdige toegankelijkheid en de snelle technologische en sociaal-culturele ontwikkelingen is het ook voor mediabedrijven een enorme uitdaging de diverse dragers te beheren. De media bewegen van een tweezijdige markt (de journalistiek en de adverteerders) naar een meerzijdige markt

Meer dan ooit zijn we allen verbonden met elkaar en met de dingen in de wereld om ons heen, dichtbij en ver. Geografische en culturele afstanden zijn nauwelijks een belemmering meer door de komst van straalvliegtuigen, satelliettelevisie, wereldwijde internetverbindingen en andere technologische ontwikkelingen. (waar ook klanten en derden actief deelnemen aan het realisatieproces van informatie). Bedrijven kunnen zo veel beter hun geografische markten, inkoop en fabricage uitbreiden. Het resultaat is een marketingomgeving die veel complexer is geworden, zowel voor bedrijven als consumenten. Deze ontwikkelingen hebben grote invloed op de marketingprogramma's van bedrijven.

Niet alleen de technologie heeft een ontwikkeling doorgemaakt, ook onze sociale normen en verantwoordelijkheden en hun relatie met de maatschappij. Wereldwijde milieubewegingen en consumentengroepen eisen dat bedrijven meer verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke gevolgen van hun handelen. Bedrijfsethiek en sociale verantwoordelijkheid staan in vrijwel ieder bedrijf hoog op de agenda. Veel bedrijven nemen hun verantwoordelijkheid. Er zijn echter ook nog bedrijven die zich verzetten en pas overstap gaan wanneer ze daartoe gedwongen worden door wetgeving, of door grote publieke verontwaardiging.

Marketingprogramma's worden niet alleen gemaakt door bedrijven. Een groot aantal not-for-profitorganisaties (ofwel non-profitorganisaties), zoals universiteiten, ziekenhuizen, musea, orkesten en zelfs kerken en steden houden zich meer en meer bezig met marketing.

Een andere ontwikkeling is de toenemende rol die de ontastbare eigenschappen spelen bij de aankoop van een product. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de beleving van het merk, het imago van de leverancier, leverings-, betalings- en garantiebepalingen.

Daarnaast is de dienstensector van groot belang. Meer dan zeventig procent van het bruto nationaal product van westerse landen wordt tegenwoordig gegenereerd door de dienstensector, en dit aandeel groeit nog steeds. Organisaties als luchtvaartmaatschappijen, de media, consultancybureaus, banken en verzekeraars, ziekenhuizen en onderwijs zijn allemaal dienstverleners en bieden werk aan miljoenen medewerkers.

1.2.4 Stap 4: Winstgevende klantrelaties opbouwen

De eerste drie stappen in het marketingproces – de markt en klantbehoeften doorgronden, een klantgestuurde marketingstrategie ontwerpen en marketingprogramma's opzetten – leiden allemaal tot de vierde en ook belangrijkste stap: winstgevende klantrelaties opbouwen. Sinds de komst van internet kunnen afnemers zich steeds beter oriënteren op producten, diensten, prijzen en de diverse aanbieders als zodanig. Merk en imago winnen aan belang. Voor marketeers wordt het steeds belangrijker om zowel

de hoofden als de harten van afnemerssegmenten voor zich te winnen. Differentiatie, positionering en databasemanagement zijn daarbij onmisbare instrumenten. Vaak is er sprake van een-op-eenrelaties.

Het **management van klantrelaties (customer relations management, crm)** is misschien wel het belangrijkste concept uit de moderne marketing. We definiëren management van klantrelaties als: het totale proces van het opbouwen en onderhouden van winstgevende klantrelaties door buitengewoon goede klantwaarde en tevredenheid te leveren. CRM-systemen ondersteunen bedrijven hierbij. Tegenwoordig ontwikkelen veel bedrijven programma's om klanttrouw en behoud van klanten te bevorderen.⁴ Naast het bieden van buitengewoon goede waarde en tevredenheid, kunnen marketeers met specifieke marketinginstrumenten de band met



De KLM bindt haar klanten door extra voordelen te geven als ze vaker vliegen.

klanten verstevigen. Allereerst werkt het bedrijf aan waarde en tevredenheid door financiële voordelen toe te voegen aan de klantrelatie, bijvoorbeeld met een marketingprogramma dat klanten belooft die regelmatig terugkeren of veel afnemen. Luchtvaartmaatschappijen hebben frequent flyer-programma's, hotels reserveren voor vaste gasten de beste kamers en supermarkten geven korting door middel van een **loyaliteitsprogramma** (zoals het frequent flyers-systeem van de KLM).

Er zijn ingrijpende veranderingen gaande in de wijze waarop bedrijven omgaan met hun klanten. Hier volgen een paar belangrijke trends.

Relaties met zorgvuldig geselecteerde klanten

Tegenwoordig doen nog maar weinig bedrijven aan echte **massamarketing**: gestandaardiseerd verkopen aan elke klant die zich aandient. De meeste marketeers geven de voorkeur aan het bedienen van minder klanten die juist meer winst opleveren.

Terwijl bedrijven nieuwe wegen vinden om meer waarde aan de klant te leveren, worden ook hun ogen geopend voor de waarde van klanten voor het bedrijf. Bij dit selectieve relatiemanagement voeren ze een winstgevendheidsanalyse uit om de klanten eruit te filteren die verlies opleveren, om zich vervolgens te richten op de winstgevende klanten. KPN heeft op enig moment een duidelijke keuze gemaakt en zich ontdaan van enkele duizenden 'slapende' telefonieklanten.

Duurzame relaties

Bedrijven bedienen de met zorg geselecteerde klanten zó dat ze hechtere relaties voor de lange termijn opbouwen. Ze gaan daarbij verder dan strategieën om nieuwe klanten te trekken en transacties tot stand te brengen. Met relatiemanagement weten hedendaagse organisaties bestaande klanten te behouden en winstgevende, blijvende relaties met hen op te bouwen. De nieuwe visie is dat marketing vooral een kwestie is van **winstgevende klanten** vinden, behouden en uitbreiden. Door goed gebruik te maken van de sociale media kunnen bedrijven hun merken steeds belangrijker laten worden voor de doelgroep; consumenten worden fans. Merken worden dan ook steeds meer geladen door de interactie binnen de doelgroep. De consument heeft veel meer macht gekregen door de sociale media. Fans van merken zorgen voor positieve geluiden over het merk op de sociale media en zullen het merk beschermen tegen negatieve geluiden.

Direct contact

Bedrijven streven niet alleen naar intensiever contact, maar beschikken ook over nieuwe technologieën die directer contact met de klant mogelijk maken. Direct marketing maakt een hausse door. Voor bijna geen enkel product hoeft je tegenwoordig nog naar de winkel: veel kan online, eventueel in combinatie met de telefoon of postordercatalogi. Ook voor inkoopagenten van bedrijven is het routine geworden om op het web artikelen te kopen – van standaard kantoorbenodigdheden tot dure, hoogtechnologische computerapparatuur. Sommige bedrijven verkopen zelfs uitsluitend via directe kanalen. Andere gebruiken directe contacten als aanvulling op hun andere communicatie- en distributiekkanalen.

Marketeers beseffen dat ze het niet alleen afkunnen als het gaat om het creëren van klantwaarde en solide klantrelaties. Ze moeten nauw samenwerken met allerlei partners. Daarom moeten ze ook goed zijn in het management van partnerrelaties. Er zijn forse verschuivingen gaande in de wijze waarop marketeers met anderen binnen en buiten de organisatie samenwerken om klanten meer waarde te brengen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de samenwerking tussen Google en Samsung op het gebied van het Android-platform voor smartphones.



De Rabobank heeft een Studentenpakket met extra voordelen om de kansrijke jongeren aan zich te binden.

1.2.5 Stap 5: Waarde van klanten realiseren

Tijdens de eerste vier stappen in het marketingproces bouwen bedrijven duurzame klantrelaties door superieure klantwaarde te creëren en te leveren. We bekijken hierna de resultaten van het creëren van klantwaarde: **klanttrouw**, **klantretentie**, **klantaandeel**, **marktaandeel**, **aandeel in klanten** en **klantvermogen**.

Goed management van klantrelaties leidt tot tevreden klanten. Tevreden klanten zijn trouwe en loyale klanten, die anderen enthousiaste verhalen vertellen over het bedrijf en zijn producten. Uit onderzoek blijkt dat er grote verschillen zijn in de trouw van klanten die weinig tevreden zijn, enigszins tevreden of zeer tevreden. Zelfs een kleine terugval van 'zeer tevreden' kan al een groot verschil maken voor de klanttrouw. Het bedrijf moet dus zorgen dat klanten tevreden blijven. Het doet aan klantretentie.⁵

Bedrijven beseffen dat het verlies van een klant meer betekent dan één verkoop die niet doorgaat: alle aankopen die de klant in de loop van zijn leven nog zou doen, gaan verloren. De consequentie is dat bedrijven veel moeten investeren in de klantrelaties. Het gaat er daarbij om bestaande klanten te behouden, goed te volgen en te onderzoeken wat hun behoeften en wensen zijn, en om daarna hun verwachtingen zo mogelijk nog te overtreffen.⁶ Wanneer marketeers de relaties met klanten goed beheren, groeit hun klantaandeel: het deel van de aankopen in hun productcategorieën dat de klant bij hen doet. Uiteindelijk leidt een dergelijke aanpak tot een groter marktaandeel.

Het is dus belangrijk om niet alleen klanten te werven, maar ook om hen te behouden en zelfs groei te realiseren. Daarbij houden bedrijven de blik op de lange termijn gericht. Ze willen niet alleen winstgevende klanten, maar deze ook een leven lang behouden om een groter aandeel van hun aankopen in de wacht te slepen. Het uiteindelijke doel van het management van klantrelaties is een groot **klantvermogen**,⁷ de som van alle **customer lifetime values**. Klantvermogen is de totale levenslange waarde van alle klanten van een bedrijf. Hoe trouwer de winstgevende klanten zijn, des te groter het klantvermogen uiteraard is. Klantvermogen is mogelijk een betere maatstaf voor de prestaties van een bedrijf dan de actuele omzet of het marktaandeel. Omzet en markt-