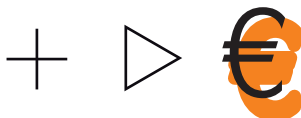
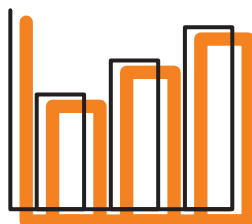
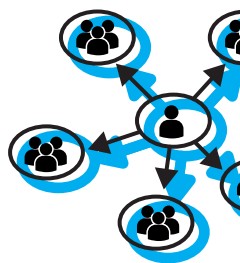
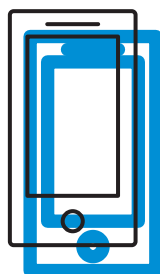
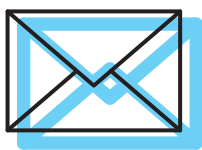
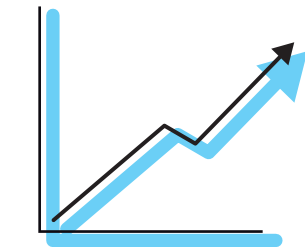
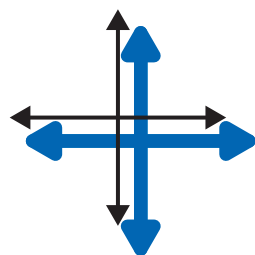


# Modellen voor Marketing-Insights

uit de beroepspraktijk van consumentengedrag,  
marktonderzoek en analytics



25%



Anita Cox  
Erik de Kort  
Norbert Scholl

# Voorwoord

## Je eigen hulplijn

Een modellenboek voor studenten en young professionals... is dat handig? Vraagt het HBO-niveau juist niet van studenten modellen kritisch te beschouwen en strakke kaders los te laten? Willen wij niet in het hoger onderwijs – en specifiek bij commerciële economie – dat studenten nieuwsgierig zijn en een breed handelings-repertoire ontwikkelen om bij elke situatie creatief om te gaan met mogelijke oplossingen? Toen ik deze gewetensvraag aan de auteurs van dit boek stelde was het antwoord klip en klaar: ‘jazeker, en om dat te kunnen doen is het goed als je een systematische manier van denken ontwikkelt, en dit boek helpt daarbij’.

In de complexe wereld van het zakendoen is de verleiding groot om met vallen en opstaan tot verbetering te komen. Zie de populariteit van agile werken. Helaas is dat toch niet altijd de beste manier. Sommige strategieën, zeker in de commerciële wereld, kun je maar één keer uitvoeren. Als het niet aanslaat, verlies je mogelijk omzet of schaad je zelfs de reputatie van je product of dienst.

Het is niet voor niets dat wij bij het ontwerpen van het huidige opleidingsprofiel ‘Dromen, Denken, Durven, Doen’ inzicht van de markt als kern van een commerciële opleiding zien. Met inzicht, verkregen door marktanalyse en marktonderzoek, kun je bepalen wat je moet doen als je bijvoorbeeld de commerciële koers uitzet voor een product, merk of markt. Of als je verantwoordelijk bent voor de realisatie van een socialmediacampagne in het grotere geheel van een promotie-traject. Ook als je op zoek moet gaan naar nieuwe gebruikers, of de verkoop moet verhogen aan huidige klanten, kan het helpen een aanpak te kiezen die beproefd is. Kortom, inzicht schaadt nooit, en dit boek helpt je om te komen tot meer inzicht en dus succes, of het nu in je studie is of in de praktijk.

Bij een goede voorbereiding is het goed dat studenten en startende professionals terug kunnen vallen op een naslagwerk, bij elke vraag die zich aandient. Dat is ook zo prettig aan dit boek: het gaat uit van een reële vraag en vervolgens wordt aan de hand van verschillende modellen nagegaan wat het antwoord is. Groot pluspunt is dat de mogelijkheden die in dit boek aan de orde komen zijn geworteld in de praktijk en in wetenschappelijk bewijs.

Dus, na mijn eerste aarzeling zeg ik: ja, het is handig voor studenten en beginnende professionals om een boek te raadplegen waar veelgebruikte en beproefde methoden op een toegankelijke manier beschreven zijn. Zo kom je op effectieve wijze bij (deel)oplossingen van grotere vragen. Zorg dat dit boek zichtbaar is als je aan het werk bent of studeert, zodat je een hulplijn bij de hand hebt. Rest mij nog om jullie veel succes te wensen in jullie loopbaan!

**Marlies Sandee MBA,**

Voorzitter Landelijk Opleidingsoverleg Commerciële Economie, Amsterdam, 2019

## Constante waarde

Een constante waarde, dat begrip kwam in mijn hoofd op, toen ik dit boek – tijdens het maakproces – zag groeien. Je hebt een constante waarde nodig in een snel veranderend landschap, als ijkpunt, een bron om telkens uit te putten en een aanzet om nieuwe wegen in te slaan. Want hoe constant de waarde ook mag zijn, we leren altijd bij en de omstandigheden vragen steeds om een nieuwe blik. Voor mij vallen daarom de MOA en *Modellen voor Marketing-Insights* samen. De MOA bindt vakgenoten en is een kennisinstituut dat maar al te graag die kennis deelt. Het houdt voeling met wetenschap en praktijk en ziet het als zijn taak telkens de waarde van onderzoek, analyse en inzicht onder de aandacht te brengen. Dit boek is daar een mooi voorbeeld van. Bewezen kennis en vakmanschap komen er in samen. Theorie wordt geijkt aan de praktijk. De modellen die erin worden beschreven zijn een houvast en telkens een middel om verder te komen, voor opdrachtgever, product en merk. En uiteindelijk dus ook voor de consument. Alle facetten van onderzoek komen erin aan bod, en inderdaad, dat is breed, zo breed als data, analyse en inzicht kunnen zijn.

De MOA prijst zich gelukkig dat het dit boek mag uitgeven, en dankt de drie auteurs. Zij bogen zich over alle beschikbare modellen om tot een selectie te komen die er toe doet. En ze wisten zich gesteund door een redactieraad die bestond uit wetenschappers en praktijkmensen die op verzoek van de MOA aan het project meewerkten. De raad heeft op een kwalitatief hoogstaande manier een kwantitatieve reuzetaak begeleid. In de redactieraad vond de kruisbestuiving plaats tussen theorie en praktijk en werden de cases geleverd om de theorie te illustreren. Daarvoor zijn we ze veel dank verschuldigd.

Ik wens u – namens de MOA – veel leesplezier en ik hoop dat het boek ook voor u een constante waarde mag zijn tijdens uw carrière, en de basis voor al uw insights.

**Carlo Stokx**, voorzitter MOA

**De redactieraad bestond uit:** Marianne Bank, Harry Bleumer, Ingrid Bogert, Christiaan Buitenhuis Michel ten Donkelaar, Mariska Gieles, Hester van Herk, Lucas Hulsebos, Martin Leeftang, Els Molenaar, Martin Muller, Hugo Petit de la Roche, Wim van Slooten, Annemieke Temming, Gerrita van der Veen en Jaap Wieringa.

## Ten slotte

Dit boek bevat naast wetenschappelijke modellen ook modellen die onderzoeksbureaus toepassen in de praktijk. Maar de auteurs hebben niet gestreefd naar volledigheid. Daarvoor is het aantal bestaande modellen eenvoudigweg te groot en is er ook te veel sprake van overlap van modellen. Bij de selectie van modellen is vooral gelet op relevantie, transparantie, onderscheidenheid, toepasbaarheid, toegankelijkheid en toegevoegde waarde binnen de thematiek van het boek en beoogde groep lezers. De selectie is een onafhankelijke keuze van de auteurs, waarbij de MOA geen rol heeft gespeeld. Wél is de opzet en inhoud van het boek voor suggesties voorgelegd aan een redactieraad van bureau- en bedrijfsonderzoekers van de MOA.

De auteurs hebben gepoogd om een goede balans te vinden bij het selecteren en beschrijven van de praktijkmodellen, op basis van openbare publicaties, presentaties, websites en white papers. Zij houden zich aanbevolen voor suggesties van lezers en bureaus en staan open voor het opnemen van hoogwaardige modellen in toekomstige edities van het boek en in de online omgeving.



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoorden door Marlies Sandee en Carlo Stokx</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 1 Afnemersanalyse</b>	<b>17</b>
<b>Hoofdstuk 2 Doelgroep</b>	<b>33</b>
2.1 Motivaties en behoeften	34
2.2 Segmentatie op behoeften	47
2.3 Gedrag	59
<b>Hoofdstuk 3 Merk</b>	<b>67</b>
3.1 Merkimago	69
3.2 Positioneringsmodellen	80
<b>Hoofdstuk 4 Innovatie</b>	<b>89</b>
4.1 Concept- en productontwikkeling	90
4.2 Validatie van concepten	102
<b>Hoofdstuk 5 Communicatie</b>	<b>109</b>
5.1 Basismodellen voor het ontwikkelen van effectieve communicatie	111
5.2 Modellen voor 'owned' online communicatie: websites	118
5.3 Modellen voor 'earned' communicatie: social media	123
<b>Hoofdstuk 6 Operationele inzet marketing P's</b>	<b>131</b>
6.1 Productevaluatie en -acceptatie	132
6.2 Verpakking- en schaponderzoek	141
6.3 Prijsonderzoek	144
<b>Hoofdstuk 7 Marktevaluatie en effectiviteit</b>	<b>155</b>
7.1 Klanttevredenheidsonderzoek	157
7.2 Campagne-effectonderzoek	166
7.3 Brand performance	185
7.4 Market forecasting	195
<b>Hoofdstuk 8 Literatuur en verder lezen</b>	<b>201</b>
<b>Nawoord door Gerrita van der Veen</b>	<b>220</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>227</b>
I Index: Vragen van marketeers	224
II Overzicht: Modellen binnen het marketingplanningproces	226

# Innovatie

Hoofdstuk 4

# 4.

## Innovatie

### 4.1 Het innovatieproces: concept- en productontwikkeling

#### Vraag van de marketeer

**Hoe kan ik in mijn overvolle markt een nieuw product bedenken, ontwikkelen en marketen met een goede kans op succes?**

In tegenstelling tot marketingthema's zoals segmentatie, merk en positionering zijn er op het vlak van concept- en productontwikkeling weinig gefundeerde (wetenschappelijk onderbouwde) theorieën en modellen die antwoord geven op de vraag wat je moet doen om nieuwe producten te ontwikkelen die een goede kans hebben op succes. Marketingmodellen, zoals het model van Abell (zie hoofdstuk 1) en het model van Ansoff (zie figuur 4.1) geven wel zinvolle strategische suggesties over consumentenbehoeften die nog niet afgedekt zijn, en de richting waarin je je nieuwe producten moet ontwikkelen, maar ze zeggen niet wat je moet doen om kansrijke nieuwe producten te ontwikkelen. In dit boek hebben we het overigens vooral over de rechterkant van het model van Ansoff: de ontwikkeling van nieuwe producten. Wie vooral geïnteresseerd is in de linkerkant, het ontwikkelen van nieuwe markten kan terecht bij het boek *Blue Ocean Strategy*<sup>1</sup>.



**Figuur 4.1 Ansoff model groeistrategieën**



Het ontbreken van praktische modellen en stappenplannen in product- en conceptontwikkeling komt voor een deel omdat het een creatief proces is dat grillig en onvoorspelbaar is. Innovatie begint met goede ideeën, en de meeste grote uitvindingen borrelen vaak pas op nadat er een lang en black-box-achtig mentaal proces aan vooraf is gegaan, waarbij waarbij broeden ('systeem 1') en beargumenteren ('systeem 2') elkaar afwisselen. Een populaire uitspraak luidt dat het kwartje pas valt als je onder de douche staat, maar het proces dat daaraan vooraf gaat, valt moeilijk te structureren in een stappenplan.

Maar toch, ook creatieve processen zijn tot op zekere hoogte te managen en bij te sturen, zeker als je niet op zoek bent naar een 'revolutie' in je markt, maar een wat minder baanbrekende ontwikkeling, een 'evolutie'. Daarnaast is een goed idee meestal alleen nog maar het startpunt van een heel proces van productontwikkeling. Het traject dat leidt van idee tot marktintroductie is veel beter te structureren, omdat de praktijk uitwijst dat er een aantal concrete, logische stappen genomen moet worden om de kans op succes in de markt zo groot mogelijk te maken. In de volgende paragraaf bespreken we eerst een bekende en beproefde manier om kansrijke productideeën te ontwikkelen, en daarna een manier om deze ideeën verder te ontwikkelen tot producten die klaar zijn om in de markt gezet te worden.

#### 4.1.1 Conceptontwikkeling: Value Proposition Design

De Value Proposition Design<sup>2</sup>-benadering geeft antwoord op het eerste deel van de vraag van de marketeer: 'Hoe kan ik een nieuw product bedenken?' We spreken in deze vroege fase van de ontwikkeling nog niet over product, maar van een productidee dat via productconcept en testproduct tot product wordt ontwikkeld.

De meest wetenschappelijk onderbouwde poging om het creatieve ontwikkelproces tóch te structureren komt van Alexander Osterwalder, bekend van het Business Model Canvas waarmee businessmodellen kunnen worden gecreëerd<sup>3</sup>. Zijn Value Proposition Design is niet zozeer een model, maar een gestructureerde aanpak, en op het vlak van conceptontwikkeling een van de meest gebruikte methoden. Er zijn verschillende redenen waarom deze aanpak zo krachtig is:

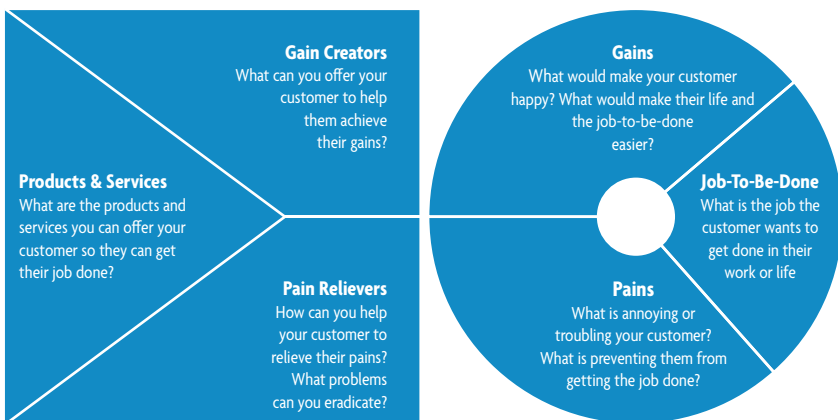
- Het innovatieproces wordt opgedeeld in stappen met een logische 'flow' (overzichtelijk, praktisch uitvoerbaar);
- Deze aanpak is goed in te passen in het nieuwe agile werken (waarover later meer);
- De stappen vloeien op natuurlijke wijze voort uit twee van de negen onderdelen van het Business Model Canvas, namelijk de onderdelen 'klantendoelgroep' en 'waardepropositie'.

## Beschrijving

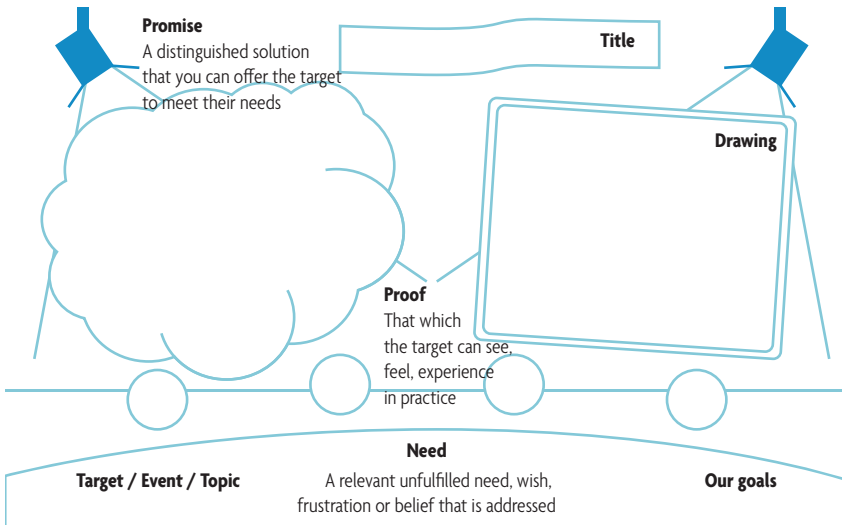
De Value Proposition Design-benadering bevat globaal de volgende stappen:

- 1 **Stel vast** voor welke doelgroep je een nieuw product of nieuwe dienst wilt ontwikkelen, op basis van je innovatiestrategie (of het Business Model Canvas van Osterwalder).
- 2 **Verdiep** je in de belevingswereld van die doelgroep en formuleer een aantal manifeste en latente (minder bewuste) behoeften die op dit moment nog onvervuld zijn. Hierbij helpt een customersafari, of kwalitatief onderzoek, in de vorm van single interviews of focusgroepen. Voor de gekozen doelgroep (zie paragraaf 2.2) worden de behoeften in kaart gebracht met verschillende hulpmiddelen, zoals een customer empathy-map, een customer journey-map, of door gebruik te maken van persona's. Vraag je af wat consumenten uit deze doelgroep doen in jouw productcategorie of dienstverlening ('jobs')? Welke problemen ervaren ze ('pains'), en wat voor oplossingen zouden ze wensen ('gains')?
- 3 **Ontwikkel** op basis van de inzichten in de onvervulde behoeften een value proposition en vat deze kort samen in een zogenaamde concept-statement (hier Ad Lib genoemd).
- 4 **Brainstorm** en bedenk in het innovatieteam ideeën en manieren waarop je als organisatie in die behoeften zou kunnen voorzien.
- 5 **Vertaal** die ideeën in productconcepten die kunnen worden getoetst in concepttesten.

Ter ondersteuning wordt er in dit proces gebruik gemaakt van een aantal canvassen (schema's) die de invulling van iedere stap vergemakkelijken. Hier volgen twee voorbeelden van deze schema's:



Figuur 4.1.1 Value Proposition-schema: uitwerking van pains, gains en jobs



**Figuur 4.1.2 Idea Creation-schema: uitwerking van het creatieve productconcept**

### Type beslissingen

Het model helpt marketeers en onderzoekers om concepten te ontwikkelen die als input dienen voor de ontwikkelingsfunnel. De output van een Value Proposition Design-traject (fase 4 in figuur 4.1) bestaat uit heldere teksten (circa een halve A4 in consumententaal) en bordes met afbeeldingen of prototypes waarin de inzichten in behoeften en de unieke benefits en beloften van het product zijn verwerkt. De concepten bevatten ook een vorm van bewijs dat het product of de dienst die toegevoegde waarde kan leveren, waardoor het concept ook realistisch overkomt. Dit materiaal kan worden getest in fase vijf van het generieke model van productontwikkeling (zie paragraaf 4.2).

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de vraag welke stappen een organisatie dient te zetten om tot een product te komen dat klaar is voor de markt. Dit traject verloopt niet bij elk bedrijf en bij elk product op dezelfde manier, maar vaak herkennen we wel dezelfde stappen. De case hieronder bevat een typisch ontwikkeltraject bij het voedingsbedrijf Kellogg's.

### Voorbeeld van een productontwikkelingstraject: de 'Crunchy Nuts'-case

Kellogg's is zo'n bedrijf waarin marketeers zich regelmatig afvragen: 'Hoe kan ik in mijn overvolle markt een nieuw product bedenken, ontwikkelen en marketen met een goede kans op succes?' Kellogg's is een wereldleider op het vlak van krokante ontbijtgraanproducten. Om zijn productportfolio up-to-date te houden speurt het bedrijf voortdurend naar nieuwe trends in consumentengedrag om nieuwe, succesvolle producten te kunnen ontwikkelen.

De markt voor ontbijtgranen is overvol. De introductie van een nieuw product in een dergelijke markt is dan ook een riskante aangelegenheid. De marketingpraktijk laat zien dat gemiddeld genomen rond de 80% van de productintroducties mislukt (<https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>). In dit licht is de vraag van de marketeer dus heel begrijpelijk. Bij het verkleinen van de risico's op verkeerde keuzes helpt het om op beslissende momenten marktonderzoek in te zetten om de behoeften van consumenten in te schatten. Kortom, iets minder fingerspitzengefühl, iets meer fact based knowledge.

Op dit moment is er vooral behoefte aan het uitbreiden van een bestaande productportfolio van krokante ontbijtgraanproducten. In het ANSOFF-model gaat het dus om een nieuw product in een bestaande markt (ook wel NPDP / New Product Development genoemd).

### Aanpak

Productinnovatie is een complex proces. Er zullen altijd verschillende onderzoeksmethoden moeten worden ingezet die de deelvragen kunnen beantwoorden. Daarbij moet je kijken naar zowel secundaire data uit bestaande bronnen als naar primaire data.

Het is gebruikelijk om in een volwassen markt als die van ontbijtgranen te beginnen met het verzamelen en analyseren van secundaire data. Denk hierbij aan vaktijdschriften, onderzoeksrapporten, internet en statistieken van het CBS of van brancheorganisaties. In de levensmiddelenmarkt zijn er verder veel retaildata beschikbaar van grote onderzoeksbureaus. Een voordeel van secundaire data is dat ze goedkoper zijn te verzamelen dan primaire data, een nadeel is dat secundaire data vaak niet volledig relevant zijn voor het innovatieproces en niet altijd actueel genoeg.



Het productinnovatietraject van Kellogg's zag er als volgt uit:

- 1 Trends en behoeften – secundaire data.** Kellogg's gebruikte vooral onderzoeksgegevens van Mintel en Datamonitor om meer inzicht te krijgen in trends in de markt van ontbijtgranen. Op basis van deze gegevens bedachten de ontwikkelaars van Kellogg's een aantal nieuwe voedingsconcepten.

- 2 **Conceptontwikkeling– kwalitatief onderzoek.** In een aantal focusgroepen kregen consumenten enkele (echte) prototypes te zien en te proeven, zoals een ruitvormig mini-crispy-product en een driehoekig notenproduct. In de praktijk begint conceptontwikkeling en –testing vaker met een beknopte conceptomschrijving op een A4-tje. Het gebruik van echte prototypes is kostbaar, niet ieder bedrijf kan zich dit veroorloven, maar het voordeel is wel dat je valide resultaten krijgt. Je weet dat de kansrijke concepten die overblijven ook echt letterlijk in de smaak zullen vallen. Heel waardevol in dit onderzoek waren suggesties hoe je de concepten zo kon verbeteren dat ze lekker waren, een verrassende textuur hadden en pasten binnen het Crunchy-notenmerk van Kellogg's.
- 3 **Concepttesting – kwantitatief onderzoek.** Op basis van de resultaten van de focusgroepen werden productideeën uitgewerkt en getest. Dit gebeurde door borden met een beknopte productbeschrijving te tonen aan een grote representatieve groep consumenten, met de vraag om deze te scoren op een aantal schalen. Een analyse van de statistische data leverde het inzicht op dat het 'Crunchy Nut Bite'-concept gezien werd als het meest aantrekkelijke idee, met een hoge koopintentie.
- 4 **Optimalisering en fine tuning – kwalitatief en kwantitatief onderzoek.** In kwalitatief onderzoek werd de 'eetbeleving' bepaald en er werd tot in detail gekeken wat het beste recept was in termen van smaak en textuur. Op basis hiervan werden vier productrecepten ontwikkeld en deze werden weer getest in kwantitatief onderzoek met representatieve steekproeven, om te kijken welke variant het meest gewaardeerd werd. Ook werden in deze fase verpakkingsonwerpen getest. Meerdere ontwerpen werden ontwikkeld die het nieuwe product dezelfde look & feel gaven als de rest van de 'Crunchy Nut'- familie, maar toch voldoende onderscheidend waren.
- 5 **Verkoop inschatting – kwantitatief onderzoek.** De laatste test voor de marktintroductie van het nieuwe product bestond uit een 'in home usage test', waarbij consumenten het product een aantal dagen thuis mochten uitproberen. Daarmee kon Kellogg's vaststellen hoe consumenten het product in de praktijk gebruikten en waardeerden. Na die test had Kellogg's gegevens over de hoeveelheid consumenten die het product waarschijnlijk ook (blijven) kopen. Daarmee kon een voorspelling worden gemaakt hoe groot de omzet zou zijn van het nieuwe product in het eerste en tweede jaar na de marktintroductie. Op basis van deze gegevens kon de afdeling financiën budgetten vaststellen, het logistieke traject organiseren, de productie van het nieuwe product plannen en de sales-afdeling helpen bij het overtuigen van retailpartners.

Het hierboven beschreven proces van marktonderzoek zorgde ervoor dat de meest kansrijke ideeën aan het eind van de funnel overbleven en dat er ook enige zekerheid was dat het product succesvol kon zijn in de markt. Kellogg's introduceerde de Crunchy Nut Bites in september 2008. De verkoopdata laten zien dat het een van de best presterende merken was in de categorie van ontbijtgraanproducten. De verkoopwaarde was meer dan zeven miljoen euro in het eerste jaar van verkoop (IRI-verkoopdata). Het uitgebreide marktonderzoektraject

verkleinde de kans op mislukking door de juiste snaar te raken in de behoeften van consumenten en die te vertalen in de optimale invulling van marketing P's.

Het innovatietraject zoals hierboven beschreven werkt vooral goed als het gaat om productextensies (evolutie) en minder goed in markten of bij producten die zeer ingrijpende ontwikkelingen doormaken (revolutie). Dit komt doordat mensen minder goed in staat zijn om de koopintentie in te schatten van producten waarvoor ze geen enkele vergelijkingsmateriaal hebben. Toch is het ook bij revolutionaire innovaties zinvol om trends en behoeften in kaart te brengen. De Crunchy Nuts-case is te vinden op de website [businesscasesstudies.co.uk](http://businesscasesstudies.co.uk).

## **Generieke kenmerken van concept- en productontwikkeling**

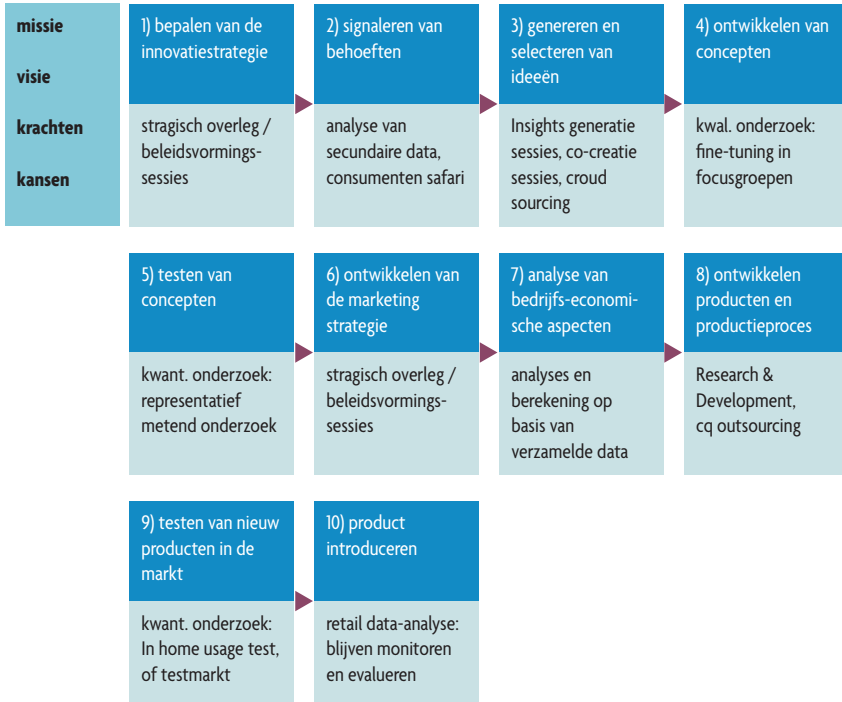
Het ontwikkelen van concepten gebeurt bij voorkeur in teams waarin mensen met verschillende functies in het bedrijf samenwerken: brand en product marketeers, productontwikkelaars, financiële managers en creatieven van reclamebureaus. Op deze manier maak je optimaal gebruik van de expertise van vakspecialisten en creëer je een breder draagvlak binnen de organisatie. Hiermee voorkom je dat een productidee, dat in eerste instantie fantastisch lijkt, in een latere fase wordt verworpen door een andere afdeling. In het verleden werd er vaak een externe professional ingeschakeld die het innovatieproces begeleidde. De laatste jaren zien we steeds vaker dat organisaties zelf agile teams samenstellen (ook wel scrums of squads genoemd), waarbij een van de managers de rol vervult van teamleider die het proces in goede banen leidt en ook de 'problem owner' is, dat wil zeggen, knopen doorhakt als dat nodig is.

Er is niet één optimaal proces van conceptontwikkeling voor elk product of dienst. Zo is er in de Crunchy Nuts-case niet gewerkt met Value Proposition Design, omdat er sprake is van een evolutie van bestaande producten, en niet de ontwikkeling van een heel nieuw, revolutionair product. Het aantal benodigde stappen kan dus verschillen, en ook de invulling ervan. Dit is afhankelijk van kenmerken als:

De omvang van een bedrijf (resources om de marktintroductie te ondersteunen);

- De markt waarin een bedrijf opereert (FMCG, durables, dienstverlening, etc.);
- De mate van vernieuwing die wordt nagestreefd (evolutie of revolutie);
- De mate waarin een bedrijf beschikt over onderscheidende kenmerken;
- Het product of de dienst zelf: is deze hoofdzakelijk online of fysiek?

De onderstaande stappen zijn in de meeste processen van productontwikkeling van toepassing:



**Figuur 4.1.3 Generiek model voor productontwikkeling**

Op internet zijn veel modellen te vinden voor productontwikkeling, elk met een eigen invalshoek en focus, afhankelijk van de markt of productcategorie waarin wordt geopereerd. In de bovenstaande figuur zijn een paar modellen gecombineerd in één volledig, generiek model, en is daar een vertaalslag naar onderzoek en analyse (in de onderste helft) aan toegevoegd. Het model suggereert een vloeiend proces waarbij iedere fase haast automatisch doorrolt in de volgende, maar dat is zeker niet het geval. Met name in de stappen 5, 7 en 9 is er sprake van een belangrijke ‘go, no go’-beslissing. De uitkomsten van onderzoek en analyse kunnen dermate teleurstellend zijn dat van een verdere ontwikkeling wordt afgezien.

De meeste van de bovengenoemde stappen zien we ook in de case van Crunchy Nuts terugkomen. We lichten de typische onderzoeksfasen in dit traject hier toe. De manier waarop fase twee en drie praktisch worden ingevuld kan sterk verschillen. In de Kellogg’s-case werden nieuwe trends gebaseerd op de analyse van secundaire data, maar soms worden ook wel trendwatchers ingezet, of worden er creatieve sessies georganiseerd waarbij marketeers en experts eerst bij consumenten op bezoek gaan (consumentensafari) en daarna gaan brainstorm-

men. Als een bedrijf vooral opereert vanuit een onderscheidende kracht in de organisatie, zal er eerder van binnen naar buiten worden ontwikkeld (hoe kunnen we onze kracht, of waardepropositie, optimaal laten aansluiten op behoeften in de markt?), en anders wordt er eerder van buiten naar binnen gedacht (hoe kunnen we een behoefte ontdekken die nog niet wordt ingevuld?).

Het onderzoek dat bij stap vier en vijf plaatsvindt, kan niet worden overgeslagen, want hier vindt de echte reductie van het risico op falen plaats. Stap vier (conceptontwikkeling) zorgt ervoor dat je echt onderscheidende, relevante en geloofwaardige benefits ontwikkelt die ook nog eens passen bij het merk. Of dat gelukt is wordt in stap vijf (concepttesting) duidelijk. Bij deze kwantitatieve evaluatie van de concepttesten worden respondenten uit de specifieke doelgroep (category-users en meer specifiek: bepaalde brand-users) geselecteerd en de concepten in roterende volgorde aan hen voorgelegd om onderzoeksbias te voorkomen. Per concept wordt vervolgens naar de likes en dislikes (open ended) gevraagd en waarden ze de concepten op een aantal criteria, aan de hand van schalen (meestal via vijf- of zevenpunts likerschalen). Met een aantal aanvullende vragen kan meer inzicht worden verkregen in de verwachte doelgroep, gebruikssituaties, prijsperceptie, aankoopintentie en het risico op kannibalisatie, etc.

Bij stap negen is het product dermate ver ontwikkeld en is de test zo 'true to life' dat een positieve uitkomst de laatste twijfels over kans op succes wegneemt. In deze fase vindt hooguit nog het tweakken van het concept plaats, dat wil zeggen kleine aanpassingen in prijs, promotie en communicatie.

Uiteraard is ook nu de kans op succes niet 100%. De verwachtingen t.a.v. het concept dienen in de praktijk waargemaakt te worden, en daarbij kan nog heel wat fout gaan. Zijn de verwachtingen te hoog ingeschat, dan zal er in de (online) winkel geen trial plaatsvinden; de consument laat het product links liggen. Roept het product in lijn met de voorspelling een grote initiële belangstelling op, dan kan het nog fout gaan in de herhalingsaankopen. Producttests kunnen die herhalingsaankopen moeilijk inschatten, zodat een product uiteindelijk kan tegenvallen als het gaat om de repeat. Het omgekeerde kan ook problematisch zijn: consumenten slaan nog enthousiaster aan het inkopen dan voorspeld. In dat geval is de productie wellicht te laag ingesteld, treedt er leegverkoop op. En daar heeft de detailhandel dan weer een hekel aan, omdat ze weten dat volle schappen voor een belangrijk deel de waardering van consumenten voor hun winkel bepalen. In paragraaf 6.1 gaan we dieper in op de operationele vertaling van concepten in producttesten.

## **Het 4 B's-model: fine-tuning van concepten**

Hoe zorg je er nu voor dat jouw nieuwe product of dienst zich onderscheidt van al die aanbieders van (ongeveer) hetzelfde product of dezelfde dienst? Die vraag is essentieel, want als je dat niet kunt bedenken, dan creëer je een 'me too'-product dat alleen op de mixvariabele 'prijs' marktaandeel kan veroveren.



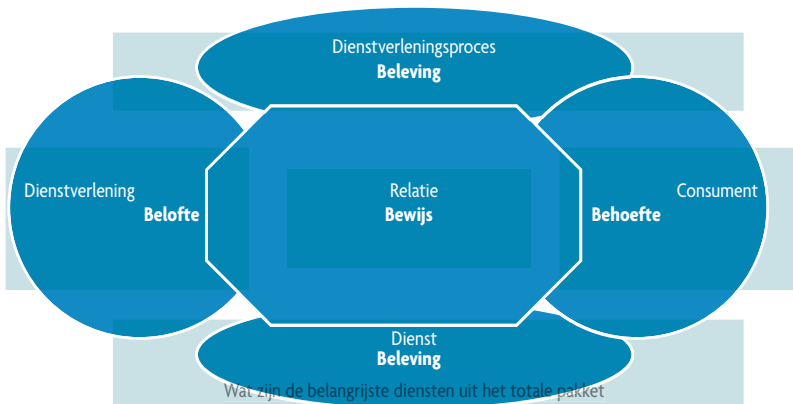
De Vries en Van Rossum beschrijven het 4B's-model in het populair wetenschappelijk boek *Blaauwe Bananen – Hoe creëer ik als dienstverlener unieke kernvaardigheden en onderscheidend vermogen?*<sup>4</sup>. De titel van het boek gaat uit van de metafoor van bananen. Gele bananen zijn (met hun fraaie vormgeving en opvallende kleur en verpakking) marketingtechnisch bijna perfect, maar het nadeel is dat merken binnen de productcategorie allemaal op elkaar lijken. Door niet letterlijk, maar figuurlijk 'blauwe bananen' aan te bieden kun je die uniformiteit doorbreken, en het 4 B's-model helpt je daarbij.

Hoewel de auteurs zich in dit boek zich vooral richten op dienstenmarketing, is het model ook prima in een breder kader te plaatsen en te gebruiken voor positioneringsvragen en concept- en waardepropositieontwikkeling in andere markten.

### Beschrijving

In essentie komt het model erop neer dat je onderscheid moet zien te creëren op vier vlakken, namelijk: behoefte, belofte, beleving en bewijs (de 4 B's van klantgerichtheid):

- 1 **Behoeft**e van je klant. Onderzoek de ware behoefte achter consumentengedrag en sluit daarbij aan op trends om zo nieuwe behoeften te creëren of te stimuleren bij afnemers.
- 2 **Belofte**. Vertaal de behoefte naar de unieke benefits (product of merk) of de kernvaardigheden (bedrijf), en realiseer daarmee een onderscheidend vermogen ten opzichte van je concurrenten.
- 3 **Beleving**. Zorg dat jouw unieke productbenefits of kernvaardigheden goed passen bij klantbeleving van het product, of bij de verschillende touchpoints van de customer journey (diensten).
- 4 **Bewijs**. Is je product inderdaad anders en beter? Maak dat dan duidelijk aan potentiële klanten (en je eigen personeel) door hen te wijzen op omzetgroei, winst, WoM, Google-ranking, etc.



Figuur 4.1.4. Schematische weergave 4 B's-model

Het 4 B's-model kan toegepast worden bij zowel een outside-in-benadering (waarbij de behoefte van de klant centraal staat) als een inside-out-benadering (waarbij de kracht van het bedrijf uitgangspunt is). Voor sommige merken en branches, zoals bij dienstverleners, is een inside-out-benadering soms meer geschikt, zoals Riezebos en van der Grinten beschrijven<sup>5</sup>.

### Type beslissingen

Dit model is bruikbaar in verschillende stadia van het strategische marketing-planningproces, bijvoorbeeld bij positionering, conceptontwikkeling en strategische marktevaluatie. Deelvragen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- **Merkidentiteit.** Waar wil ik als merk voor staan? Wat wil ik uitdragen? Hoe kan ik de positie van mijn merk versterken?
- **Positionering.** Hoe zou ik de positie van mijn merk het beste kunnen versterken tegen mogelijke afbreuk door concurrentie?
- **Waardepropositie/conceptontwikkeling.** Welke behoeften laten zich vertalen in een succesvol concept?
- **Klanttevredenheid.** Hoe kan ik mijn dienst/product/touchpoints verbeteren om de customer experience of klanttevredenheid te verhogen?

### Toepassing van het model

In de beroepspraktijk kunnen vooral varianten op het 4 B's-model worden gevonden die een outside-in-benadering hanteren, zoals de BrandAsset Valuator (BAV) van Young & Rubicam (met de vier pijlers van een sterk merk: differentiatie, relevance, esteem, knowledge), het Positioneringswiel van CP Positioneringsadvies (met drie elementen: onderscheidend zijn van een belofte in de markt, aansluiten bij relevante klantbehoeften, geloofwaardig maken van de belofte), en Bloom Brand Ladder (met de vier stappen: attributes, functional, emotional en transformational benefits).

Daarnaast is het 4 B's-model zeer goed herkenbaar in waardepropositie en conceptontwikkelingstrajecten door onderzoeksbureaus, zoals bij Ipsos en Kantar TNS, waarbij eerst een concepttekst wordt geschreven (in consumententaal en op basis van kwalitatieve groepsgesprekken en co-creatie met consumenten) voordat er kosten worden gemaakt voor de productie van testproducten. 'De ervaring leert namelijk dat zodra een productieproces is gestart het 'point of no return' is bereikt. Vanwege de gemaakte kosten moet de productie dan wel doorgaan – of een product nu wel of niet succesvol is.', aldus Kantar TNS. Voorbeelden hiervan zijn Build Life conceptontwikkeling van Ipsos (met insight – benefit – reason-to-belief) en Ideation door Kantar TNS.

Tot slot wijzen we nog op het Golden Circle-model van Simon Sinek dat hij voor het eerst introduceerde in zijn boek *Start with why* uit 2009<sup>6</sup> (hij is ook te zien in een van de best bekeken TED-talks). Het model is eenvoudig, maar biedt een krachtige visie op het ontwikkelen van onderscheidende concepten, niet alleen

voor merken of producten, maar ook voor organisaties en individuen (persoonlijke ontwikkeling, zie jezelf als een merk). Het model bestaat uit drie cirkels, waarbij de binnenste cirkel ('waarom') staat voor de drijfveren en doelen van een organisatie, persoon, merk of product, de middelste cirkel ('hoe') voor de handelingen die nodig zijn om die doelen te realiseren, en de buitenste cirkel voor 'wat', het resultaat van een ontwikkeling die het bewijs biedt.

Meer concreet hebben bovenstaande modellen alle min of meer de volgende gemeenschappelijke vier B-bouwstenen:

- **Behoefteneed (consumer insight).** Op welke specifieke (latente) klantbehoefte wordt ingespeeld?
- **Belofte/promise (benefit).** Welke concrete belofte wordt door het merk aan de klant gedaan om tegemoet te komen in die specifieke behoefte van de consument (benefit)?
- **Bewijs/proof (reasons to believe).** Hoe bewijst de organisatie aan de klant dat ook voldaan wordt aan die belofte? Past die belofte ook bij het merk?
- **Beleving.** Hoe zorgt de organisatie voor de juiste klantbeleving?

De vier bovengenoemde aspecten zijn uitgewerkt in een concreet voorbeeld:

- Je zou als student graag online colleges willen volgen van goede docenten die op een boeiende manier hun vakkennis aan jou over weten te dragen. Maar de stof moet wél aansluiten op de vakken en tentamens van je opleiding. **(behoefte)**
- 'MOOC-library' is een online platform met duizenden Engelstalige collegefragmenten van topdocenten. Zoek het onderwerp waarin je je wilt verdiepen en MOOC-library zoekt razendsnel de fragmenten bij elkaar. **(belofte)**
- 'MOOC-library' is opgericht door de University for Discant Education, geaccrediteerd door het Engelse ministerie van Onderwijs. Er wordt gebruikgemaakt van moderne, stabiele streamingdiensten. **(bewijs)**
- Studeren wanneer het jou uitkomt, over precies die onderwerpen waarover jij meer wilt weten. Bekijk de heldere uitleg van experts die bewezen hebben dat ze hun studenten kunnen boeien. Ging het toch nog te snel? Bekijk het nog een keer, totdat je het snapt. Beter voorbereid op je tentamen kun je niet zijn. **(beleving)**

### Tips & tricks

Hoewel de varianten van het 4 B's model succesvol zijn in de (internationale) beroepspraktijk, is in de literatuur weinig wetenschappelijke onderbouwing gevonden, met uitzondering van de BVA van Young & Rubicam. Primaire literatuur is ook lastig te vinden, aangezien het veelal interne, concurrentiegevoelige en daarmee vertrouwelijke informatie betreft.

Er zijn veel methoden en modellen beschikbaar voor conceptontwikkeling. Naast de hier beschreven Value Proposition Design-methode, zijn er bijvoorbeeld ook de

Design a better business Toolbox van Patrick van der Pijl<sup>7</sup>, en de ‘9+ organisatie van market-share naar mindshare’ van Altuition<sup>8</sup> (zie ook paragraaf 7.1), die vooral uitgaan van de verbetermogelijkheden van de touchpoints in een customer journey.

## 4.2 Validatie van concepten

### Vraag van de marketeer

**Hoe kan ik erachter komen welke van de door mij ontwikkelde productconcepten de meeste kans maken op succes in de markt? Valt dat te meten? En zo ja hoe?**

Eerst geven we een verduidelijking van wat we bedoelen met het begrip ‘concept’. Concepten kunnen namelijk betrekking hebben op producten en diensten, maar ook op ideeën voor communicatiecampagnes. In dit hoofdstuk beperken we ons tot producten en diensten en als we het hebben over productconcepten, dan refereren we daar ook aan. In hoofdstuk 5 komt het valideren van communicatieconcepten aan bod.

Productconcepten die gevalideerd moeten worden, kunnen sterk van elkaar verschillen in de mate van ontwikkeling. In hun meest basale vorm bestaan ze uit een globale omschrijving op een half A4'tje, zoals het voorbeeld in de vorige paragraaf. Aan de andere kant van het spectrum, in hun meest doorontwikkelde vorm, praten we bij consumentengoederen over prototypen. De verpakking is meestal nog niet af, maar wel het product zelf dat geproefd (food) of vastgepakt (durables) kan worden, of dat een aantal ‘stills’ (software) bevat van webpagina's waarmee bijvoorbeeld de meest logische navigatievolgorde wordt getest.

In onderstaande paragrafen bespreken we eerst de validatie van basale concepten, en daarna de validatie van meer doorontwikkelde concepten in de sector van consumer packaged goods.

### **Validatie van basale conceptomschrijvingen**

Het ontwikkelen van conceptomschrijvingen gebeurt meestal in kwalitatief onderzoek, in de vorm van focusgroepen. Het testen of valideren van de concepten die uit dit vooronderzoek rollen, gebeurt meestal in kwantitatief onderzoek. De modellen die we daarbij gebruiken verschillen niet sterk van de modellen die we eerder bespreken in de paragraaf over conceptontwikkeling. Immers, de inputeisen voor de ontwikkeling van een goed concept laten zich ook goed vertalen in de outputeisen op basis waarvan we de concepten in het onderzoek willen evalueren. Outputeisen, of evaluatiecriteria, zijn bijvoorbeeld de ‘3R-en: Relevant, Real, Remarkable’ van De Boer<sup>1</sup>.

De in paragraaf 4.1.1. genoemde Osterwalder noemt vier kenmerken voor goede waardenproposities. Ze zijn eenvoudig te onthouden met het acroniem BORG:

- **Brand fit.** Passendheid bij het merk/bedrijf;
- **Onderscheidend,** ten aanzien van de beloften van de concurrentie in dezelfde productcategorie;
- **Relevant,** voor de doelgroep en haar specifieke behoeften;
- **Geloofwaardig.** Onderbouwing van de belofte door eigenschappen van product/dienst of merk.

### Case: Onderzoek merklading ‘Utrechtse Heuvelrug’

Een voorbeeld van de uitwerking van de keuze tussen concepten op basis van bovenstaande variabelen zien we in het onderzoek naar de keuze tussen concepten voor lading van het merk Utrechtse Heuvelrug, waarover we ook al in hoofdstuk 3 spraken<sup>2</sup>. De Utrechtse Heuvelrug is een bosrijk gebied met veel authentieke oude dorpjes, zoals Maarn, Doorn, Leersum en Amerongen. Het gebied is als rust-, wandel- en fietsomgeving iets minder bekend bij de meeste Nederlanders dan gebieden als ’t Gooi, Veluwe en het Groene Hart. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: welk concept leent zich nu het best om de Utrechtse Heuvelrug als merk en als product beter op de kaart te zetten?

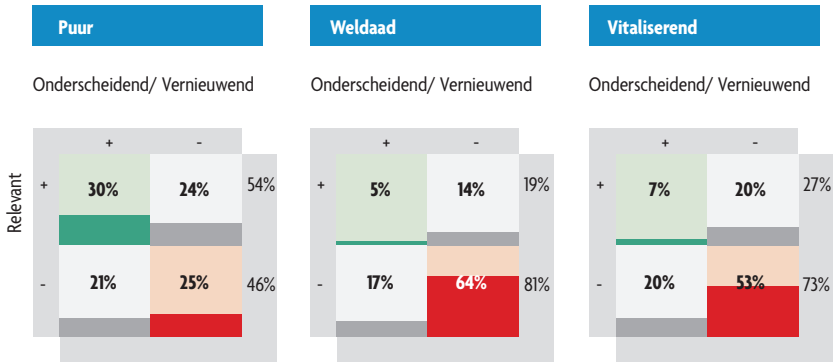
Hier zie je overigens dat het verschil tussen een product- en een communicatieconcept in de praktijk gering is. Als je op basis van een conceptevaluatie zou concluderen dat de Utrechtse Heuvelrug vooral ‘puurheid’ zou moeten communiceren, dan heeft het gevolgen voor de communicatiecampagne (de merkwaarden, stijl, toon of voice), maar ook voor het product (de activiteiten die je aanbiedt, de vormgeving van bezoekerscentra, informatieborden voor toeristen, educatie, etc.).

Er zijn op basis van vooronderzoek drie identiteitsconcepten ontwikkeld voor het merk Utrechtse Heuvelrug, met de labels: puur (puur leven en werken, authentiek, historisch), weldaad (rijk gevoel, allure) en vitaliserend (stimulerend, inspirerend, innovatief). Om inzicht te krijgen in welk concept de grootste kans op succes biedt, werden de eerder genoemde outputvariabelen gemeten in het onderzoek:



Figuur 4.2.1 Factoren die het succes van communicatie bepalen<sup>1</sup> (de Boer, 2011)

In het onderzoek zijn de scores van de drie communicatieconcepten voor de Utrechtse Heuvelrug dus gemeten op drie schalen: relevantie, onderscheidenheid en geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid moet hier niet worden begrepen op de manier van Osterwald (goede onderbouwing van de belofte), maar als passend bij het merk Utrechtse Heuvelrug, dus eerder 'brandfit'.

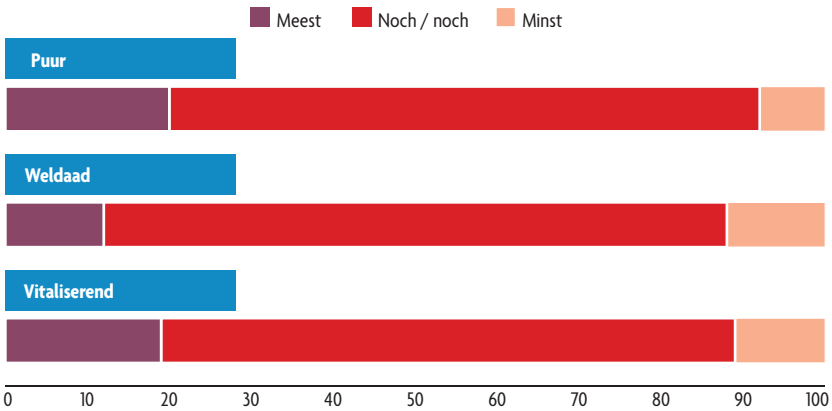


**Figuur 4.2.2 Scores van de drie concepten op de schalen 'relevant' en 'onderscheidend'**

Uit de antwoorden op de drie schalen bij een enquête onder een representatieve steekproef van de Nederlandse populatie (18+, exclusief de bewoners in het gebied), blijkt dat 'puur' als het meest relevante concept wordt ervaren, en ook als het meest onderscheidende concept. In figuur 4.7 zien we dit terug (let op de groene en rode vlakken).

Zo zie je dat 'puur' met 30% het hoogst scoort op 'relevant en onderscheidend', en met 25% het laagst voor 'niet-relevant en niet-onderscheidend'. Dit betekent dat het communicatieconcept 'puur' volgens het 3R-model (relevant, remarkable/onderscheidend, real/geloofwaardig), de hoogste garantie biedt voor een succesvolle marktintroductie.

Uit deze resultaten is dus af te leiden dat het identiteitsconcept 'puur' de beste papieren heeft om door een communicatieadviesbureau verder te worden uitgewerkt in een passend productaanbod en een passende campagne. Het is echter ook belangrijk dat consumenten het concept 'puur' geloofwaardig en passend vinden voor het merk en gebied Utrechtse Heuvelrug. Inzicht hierin krijgen we via de antwoorden op de vraag in de enquête: welke omschrijving vindt u het meest van toepassing op de Utrechtse Heuvelrug? Hiernaast staan de uitkomsten op die vraag:



**Figuur 4.2.3 Geloofwaardigheid / brandfit van de concepten in relatie tot de Utrechtse Heuvelrug**

Zowel ‘puur’ (20% meest passend) als ‘vitaliserend’ (19% meest passend) zouden goed kunnen passen bij de Utrechtse Heuvelrug. Het verschil is klein: ‘puur’ is het meest passend, maar ‘vitaliserend’ zou ook kunnen. Toch bevelen de onderzoekers aan om vooral het communicatieconcept ‘puur’ verder uit te werken, omdat ‘puur’ zo’n sterke relevantie en onderscheidenheid biedt in vergelijking met de andere concepten.

### Validatie van doorontwikkelde productconcepten

Als productconcepten zover ontwikkeld zijn dat klanten een goed overall beeld kunnen krijgen van alle relevante kenmerken van een product, dan is er vaak nog steeds sprake van één of enkele concepten waarvan de marketeer wil meten of ze voldoende potentie hebben om in-market succesvol te zijn en welke het meest succesvol is.

Een veelgebruikt criterium dat in kwantitatieve concepttesting gebruikt wordt is aankoopintentie, de mate waarin iemand zegt serieus te overwegen het product (dat de kenmerken heeft van het getoonde productconcept) aan te schaffen als het in de winkel zou liggen. Dit criterium lijkt erg voor de hand te liggen: kijk welk concept de hoogste scores heeft, vergelijk dit indien mogelijk met een benchmark van vergelijkbare productconcepten uit een database (samengesteld op basis van eigen ervaringen van je bedrijf, of op basis van sectorbrede databases van onderzoekbureaus), en je weet of een concept voldoende potentie heeft.

Volgens Markowitz, de chieff research officer van Ipsos InnoQuest<sup>3</sup>, is het echter risicovol om al te veel te leunen op onderzoeksuitkomsten die als enige maatstaf aankoopintentie hebben. Er is namelijk een aantal omgevingsinvloeden die de validiteit van deze maatstaf beïnvloeden: gaat het bij de concepten om line-extentions of om revolutionaire producten? Gaat het om een massamarkt of een nichemarkt? Zijn er maar een paar producten of zijn er veel producten in de markt?

In alle laatstgenoemde gevallen kan de aankoopintentie lager uitvallen dan in de eerstgenoemde, terwijl je dezelfde maatstaf gebruikt. Bovendien biedt aankoopintentie geen inzicht in de oorzaken. Stel dat een productconcept laag scoort, dan weet je nog niet wat je moet veranderen om de kans op succes te vergroten.

Ipsos Innocheck stelt voor om in plaats van aankoopintentie drie variabelen te gebruiken die een diepgaander inzicht bieden in de marktkansen van een concept. We gebruiken hier de Engelstalige woorden omdat ze een acroniem opleveren dat goed te onthouden is. RED: relevance, expensiveness en differentiation.

<b>Relevance</b>	De mate waarin een product voorziet in de behoeften van consumenten
<b>Expensiveness</b>	De mate waarin een product hoger of lager geprijsd is dan de concurrentie
<b>Differentiation</b>	De mate waarin een product over unieke kenmerken beschikt waarmee het zich onderscheidt van de concurrentie

**Figuur 4.2.4 RED-model voor het valideren van concepten**

Let op de overeenkomsten en verschillen met de evaluatie-criteria die in de vorige paragraaf genoemd werden bij de 3 R'en en BORG-criteria. Relevantie en onderscheidenheid komen weer terug, maar geloofwaardigheid niet. Uit onderzoek van Ipsos naar de voorspellende waarde van testvariabelen in de markt van verpakte consumentenproducten blijkt namelijk dat de variabelen geloofwaardigheid (believability), aantrekkelijkheid (likeability) en aankoopintentie (purchase intention) een lagere voorspellende waarde hebben op succes in de markt dan relevantie, expensiveness en differentiation. De toegevoegde waarde van geloofwaardigheid heeft daarmee niet afgedaan, want in andere productcategorieën dan verpakte consumentenproducten (zoals verzekeringen, of bij heel creatieve concepten) kan die variabele wel degelijk een belangrijke rol spelen.

Een variabele die wordt toegevoegd aan de 3 R'en en BORG is expensiveness, waarmee bedoeld wordt: in welke mate vindt men het concept duurder of goedkoper dan concurrerende producten? Dat hier niet de variabele 'value' wordt gebruikt heeft te maken met de dubbelzinnigheid van dat woord. Als respondenten aangeven dat een concept veel waarde heeft, kan dat betekenen dat ze het concept als zodanig niet zo waardevol vinden maar wel waardevoller dan de concurrentie, of dat ze het productconcept als bijzonder waardevol zien. In het RED-model willen we vooral het eerste weten.

De diagnostische waarden in RED geven inzicht in wat je kunt veranderen op het vlak van productkenmerken, communicatie en prijs om de succeschansen groter te maken.



## Benchmarks en de validatie van concepten

Wat weet je als 34% van je respondenten in een conceptvalideringsonderzoek aangeeft dat ze een acht of hoger geven op een tienpuntsschaal van aankoop-intentie, relevantie, onderscheidenheid of prijswaardigheid? Is dat veel of weinig?

Onderzoeksbureaus die veel concepten testen, gebruiken de vergaarde gegevens om de resultaten van een nieuwe test te vergelijken. Uiteraard is zo'n benchmark alleen zinvol als je dezelfde categorie van producten gebruikt, als de gegevens uit hetzelfde land komen, liefst op dezelfde manier verzameld zijn, bij dezelfde doelgroep, recent genoeg zijn, en als er genoeg waarnemingen zijn in de database. Zo zijn er nog een meer criteria te bedenken die benchmarking tot een hachelijke onderneming maken als de database hier niet aan voldoet.

Ipsos hanteert bovenop de genoemde eisen aan een database ook een zogenaamde M.O.P.P.-benadering, waarbij de afkorting staat voor Most Often Purchased Product<sup>4</sup>. Door het meest gekochte product op dezelfde RED-dimensies te beoordelen als het concept, vertegenwoordigt de M.O.P.P.-waarde als het ware de concurrentiekracht die het concept zal tegenkomen in de markt. Uit onderzoek van Ipsos blijkt dat de relatie tussen een te valideren concept en de M.O.P.P. min of meer gelijk is over landen, gebruikte methodologie en steekproeven, waardoor de database een betere benchmark biedt in validatie-onderzoek.

**Modellen voor Marketing-Insights** is het eerste overzicht van de belangrijkste modellen voor consumentengedrag, marktonderzoek en digital analytics in Nederland. En het werd tijd, want inmiddels zijn er tientallen modellen ontwikkeld. Dankzij die modellen kunnen we bij complexe marketingvraagstukken snel tot de kern van een probleem komen en slagvaardig advies geven, of gericht onderzoek opzetten voor de ontwikkeling van effectief beleid.

Aan de hand van Kotlers planningsproces en op basis van echte vragen uit de marketingpraktijk, kunt u snel doorbladeren naar een specifieke marketingvraag, inzicht krijgen in het model dat antwoord geeft op die vraag en de context waarin het model wordt gebruikt, zodat u een gefundeerde keuze kunt maken, gesteund door praktische tips & tricks voor de toepassing. Meer informatie is te vinden op een speciale internetsite.

Door het overzicht, de structuur en samenhang die dit boek biedt, vormt **Modellen voor Marketing-Insights** een waardevol startpunt voor onderzoeksprojecten tijdens de studie en in de beroepspraktijk.

De auteurs, Anita Cox, Erik de Kort en Norbert Scholl, hebben alledrie jarenlange beroepservaring in de marktonderzoekpraktijk aan bureauszijde en in het HBO-onderwijs. Ze zijn actief binnen de MOA, Expertise Center voor Marketing-Insights, Onderzoek & Analytics.

*'Leg dit boek op een zichtbare plek als je aan het werk bent of aan het studeren, zodat je een hulplijn bij de hand hebt.'* Marlies Sandee, Voorzitter Landelijk Opleidingsoverleg Commerciële Economie.

*'Dit boek is niet per se een boek voor de (aankomende) marktonderzoeker of customer insights-manager, maar voor iedereen die de markt en de klant wil leren begrijpen. Om zo de juiste basis te creëren om succesvol te innoveren en te ondernemen.'* Gerrita van der Veen, Directeur HU Kenniscentrum Economisch sterke en creatieve stad/Lector Marketing & Insights.

[www.mi-modellen.nl](http://www.mi-modellen.nl)

Uitgave van :



EXPERTISE CENTER VOOR MARKETING-INSIGHTS, ONDERZOEK & ANALYTICS

[www.moaweb.nl](http://www.moaweb.nl)