Foto: ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo

1 Inleiding: het marketingproces

Welkom in de uitdagende wereld van de marketing. In dit hoofdstuk maak je kennis met de basisconcepten van marketing. We beginnen met de vraag: wat is marketing? Eenvoudig gezegd is marketing het beheren van winstgevende relaties met klanten. Het doel ervan is waarde creëren voor klanten en in ruil daarvoor waarde terugkrijgen. Dit inleidende hoofdstuk is opgebouwd rond een aantal essentiële stappen van het marketingproces: omgevingsanalyse, marketingstrategie en -tactiek, en de implementatie. Deze stappen en hun samenhang zullen als rode draad gebruikt worden in de volgende hoofdstukken, verdeeld over de vier delen waaruit dit boek is opgebouwd. Wanneer je deze concepten begrijpt, en de betekenis ervan kunt duiden, heb je de basis waarmee je de rest van het boek tot je kunt nemen.

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

1. **een definitie geven van marketing, de stappen in het marketing(plannings)proces benoemen en de belangrijkste marketingbegrippen omschrijven (1.1);**
2. **uitleggen hoe de missie, marktafbakening en doelstellingen worden ingevuld bij strategische bedrijfsplanning (op ondernemingsniveau) en hoe dit het vertrekpunt vormt voor de stappen binnen marketingplanning (op individueel business unit- of merkniveau) (1.2);**
3. **de belangrijkste elementen toelichten van een marketingstrategie die bestaat uit een marktgericht deel en een klantgericht deel (1.3 en 1.4);**
4. **de belangrijkste elementen van de marketingtactiek toelichten, met name de marketingmix en het opbouwen van klantrelaties (1.5);**
5. **het belang zien van de implementatie, organisatie en opvolging van een marketingstrategie en -tactiek (1.6);**
6. **de evolutie in de marketingfilosofie, alsook de recente belangrijkste trends en invloeden in het marketinglandschap kort beschrijven (1.7).**

Marktleider wordt niche-innovator

Cube

Vanaf het moment dat Lady Gaga in 2010 tekende als creatief directeur bij Polaroid, begon de wederopstanding van het oude fotorolletjesmerk dat inmiddels twee keer een faillissement meemaakte. Bijna elke dertigplusser weet het nog wel: hoe het voelde om een Polaroid-foto te maken, het printje uit de camera te horen rollen, en dan even wachten om samen te kijken naar de zichzelf ontwikkelende foto. Vele magische momenten werden zo vastgelegd. Onder het bewind van Lady Gaga als het creatieve brein bij Polaroid is die beleving in ere hersteld – met natuurlijk een directe wifiverbinding op elke camera met Instagram, hét sociale netwerk voor het delen van foto's. We hebben het immers wel over Lady Gaga!

Marktleider in fotografie

Je kon er niet omheen, in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw: de instant-klaar-foto's van Polaroid. Het Amerikaanse bedrijf, in 1937 opgericht door Edwin Land, beleefde topjaren qua winst en omzet. Vooral de modewereld, woningmakelaars, verzekeraars en de politie maakten gebruik van de direct-klaar-fotografie. Ruim 20% van de fotofilmpjesmarkt was in handen van Polaroid en zo'n 21.000 werknemers zorgden voor de productie en wereldwijde levering van instant-klaar-filmrolletjes en -camera's. De instant-filmrolletjes waren zeer winstgevend met een brutomarge van wel 65%, en veruit het belangrijkste product dat de Polaroid Corporation uitbracht. Edwin Land had als visie voor zijn onderneming dat 'camera's meer zouden worden dan een hulpmiddel voor de registratie van momenten; een continue partner van de mens als een tweede oog en geheugen'. Als oud-chemicus richtte hij zich in de praktijk vooral op het verbeteren van de kwaliteit van de instant-filmrolletjes.

Hoewel de researchafdeling van Polaroid in de jaren negentig onderzoek deed naar digitale fotografie, toen een nieuwe technologische ontwikkeling, bleef de directie ervan overtuigd dat klanten altijd zouden blijven kiezen voor fotoafdrukken. De toenmalige CEO van Polaroid, Gary DiCamillo, verwoordde het als volgt: 'Mensen willen fysieke producten en afdrukken die je kunt oppakken, makkelijk bekijken, zichtbaar en tastbaar, zoals een echte geprinte foto dat is.'

De val

In 2001 ging Polaroid failliet. Het bedrijf had de digitale omwenteling genegeerd. Het bleef volharden in de focus op de chemische vervolmaking van het fotofilm-ontwikkelen. In enkele jaren hadden andere partijen zoals Samsung en Canon de cameramarkt volledig overgenomen met digitale fotografie. Polaroid probeerde als kleine doorstart de instant-films te blijven produceren, met een tweede faillissement tot gevolg. De allerlaatste Polaroid-fabriek die instant-filmrolletjes kon produceren, werd in 2008 verkocht aan een kleine start-up. Deze start-up (The Impossible Project

KOTLER.indb 3 4-7-2017 13:02:41

genaamd) is erin geslaagd de techniek te behouden, zodat je nog steeds een Polaroid-rolletje voor je vintage camera kunt kopen.

Nu

En Polaroid zelf dan? De merknaam bleef bestaan; zeker in het hart en het geheugen van alle fotografie-liefhebbers. De investeerder die in 2010 Lady Gaga en het merk binnenhaalde zei het al: 'Het is een iconisch merk. Je kunt maar zelden een merk kopen dat zo'n grote fanbase heeft over de hele wereld.' De bijzondere, persoonlijke kwaliteit van de instant-klaar-foto's stond zelfs aan de basis van een van de grote sociale netwerken van deze tijd: Instagram. Dit fotopublicatienetwerk kende een snelle groei, mede dankzij de op de Polaroid gebaseerde filters.

Met de financiële hulp van de investeringsmaatschappij begon Polaroid nieuwe producten te ontwikkelen. Producten die bijzonder waren, met een scherp oog voor de wensen van de huidige consument en de digitale mogelijkheden. Aangezien de filmproductie en -techniek verkocht waren, kon het bedrijf zich richten op de hardwarekant: kwalitatief goede camera's met de kernwaarden van Polaroid voor een aantrekkelijke prijs. Zo verscheen in 2011 de nieuwe instant-camera (met digitale opslagmogelijkheid), en in 2014 de Cube. De Cube was Polaroids eerste compacte videocamera en was bedoeld voor het maken van actieopnames. Het schokvaste en waterdichte cameraatje werd in verschillende kleuren op de markt gebracht.

Concurrentie

Met de lancering van de Cube is Polaroid een nieuwe markt binnengestapt, een waarop GoPro een geduchte concurrent is. Beide merken leveren kwalitatief hoogwaardige actiecamera's, maar wel aan andere segmenten. Daar waar GoPro kiest voor de actiesporter, richt Cube zich op familiegebruik. Het design van de Cube is daarom vrolijk, kleurrijk en robuust. In de communicatie voeren gemak, eenvoud en humor de boventoon. De jonge marketingafdeling van Polaroid zet vooral in op verkoop via digitale kanalen en mond-tot-mondreclame.

Inmiddels heeft Polaroid een goede positie op een grote wereldmarkt bereikt. Het bedrijf is geen monopolistische marktleider meer, maar een creatief, innovatief topmerk dat kan leunen op een rijk verleden. De Cube, maar ook nieuwe, slimme camera's worden goed ontvangen door publiek en experts. De camera's sluiten goed aan bij de Instagram-hype door de wifiverbinding, en hebben dat vleugje nostalgie en kwaliteit dankzij de befaamde merknaam. In 2016 nam winkelketen HEMA een instant-klaar-camera op in haar assortiment, een product dat vooral meteen aansloeg bij de jeugd. Een nieuwe generatie maakt, bijna tachtig jaar na de oprichting van Polaroid, weer direct-klaar-foto's.

Er blijkt, in de profetische woorden van de oprichter Edwin Land, dus toch niets mooiers te zijn dan een moment op print te vereeuwigen en het meteen samen te kunnen delen.

Bronnen:
www.polaroid.com/history, mei 2016
Yale Insights, 4 november 2009

VRAGEN

1. Het faillissement van Polaroid wordt wel de marketingmisser van de vorige eeuw genoemd. Waarom ging het fout bij Polaroid?
2. Wat is marketing? Leg het begrip uit aan de hand van deze case.
3. Polaroid Cube richt zich op het segment 'families'. Wat vind je van deze keuze? Is er nog een ander interessant segment voor de Cube, dat nu nog niet aangesproken wordt?

1.1 Wat is marketing?

1.1.1 Een definitie van marketing

Alle bedrijven die vandaag de dag succesvol zijn, hebben één ding gemeen: ze zijn sterk klantgericht en vinden marketing uiterst belangrijk. Ze delen de passie om wensen van klanten te begrijpen en te vervullen, en motiveren iedereen binnen de organisatie om de klant toegevoegde waarde te leveren. Marketing heeft, meer dan andere bedrijfsonderdelen, te maken met klanten. Er zijn meerdere definities van marketing te geven. De volgende is misschien wel de eenvoudigste: marketing is het leveren van klanttevredenheid op een winstgevende

KOTLER.indb 4 4-7-2017 13:02:41

manier. Het doel van marketing is enerzijds nieuwe klanten aan te trekken door hun superieure waarde te beloven en te geven, en anderzijds bestaande klanten te behouden door hen blijvend tevreden te stellen.

> Een voorbeeld: Albert Heijn weet zijn marktleiderspositie te handhaven door zijn klanten te bedienen met een breed en innovatief supermarktaanbod. Het assortiment is in iedere winkel anders. Door het verzamelen van kassagegevens ziet men naar welke producten vraag is in de verschillende vestigingen. Zo zijn er in de ene winkel veel meer voorgesneden groenten en snel-klaar-producten beschikbaar dan in de andere. Men past het aanbod in iedere winkel aan op de plaatselijke vraag. Ook hanteert Albert Heijn verschillende winkelformules: denk aan AH XL en AH to go. Ook de spaaracties creëren waarde voor de klant: de moestuintjes en de restaurantacties zijn bijvoorbeeld altijd een groot succes. Toen het bedrijf actief werd in België, gingen ook de Vlamingen massaal overstag voor stroopwafels en andere Hollandse producten. Meer dan 600.000 Vlaamse klanten hebben inmiddels een Bonuskaart, de klantenkaart om gebruik te kunnen maken van de aanbiedingen.[1]

Gedegen marketing is belangrijk voor het succes van iedere organisatie. Grote commerciële bedrijven zoals Unilever (merkleverancier van onder andere Unox, Robijn, Becel, Calvé, Dove en Blueband), Toyota, Philips, KLM, Randstad, Proximus en Apple gebruiken marketing. Maar ook not-for-profitorganisaties zoals scholen, fairtradebedrijven, kerken, ziekenhuizen, musea en zelfs politiekorpsen doen er hun voordeel mee. Marketing is overal om je heen. Je ziet het aan de overvloed van producten in winkelcentra en in de reclame op het tv-scherm, in tijdschriften en in je mailbox. Marketeers benaderen de consument steeds directer en op persoonlijker wijze via social media, via de pc en de mobiele telefoon. De marketeers van vandaag willen deel uitmaken van het leven van mensen en dat verrijken door ze ervaringen met hun merken te bieden.

Thuis, op school, op het werk, in onze vrije tijd – bij vrijwel alles wat we doen, hebben we met marketing te maken. Toch heeft marketing veel meer om het lijf dan de gemiddelde consument op het eerste gezicht wellicht denkt. Er zit een omvangrijk netwerk van mensen en activiteiten achter, die allemaal strijden om onze aandacht, onze voorkeur en onze bestedingen. Dit boek geeft een complete inleiding tot de basisideeën en de praktijk van de hedendaagse marketing. We beginnen in dit hoofdstuk met het definiëren van marketing en het marketingproces.

Wat is marketing precies? Marketing wordt vaak geassocieerd met verkopen en reclame maken. Dat is ook geen wonder, gezien de dagelijkse lawine van radio- en tv-commercials, advertenties, telefonische verkoop, banners, pop-ups en e-mails. Verkopen en reclame maken zijn echter slechts twee van vele marketingactiviteiten, en het zijn vaak niet eens de belangrijkste twee.

Marketing gaat over het bevredigen van de behoeften van afnemers. Als de marketeer de behoeften van de klant begrijpt, producten en diensten ontwikkelt die de klant superieure waarde bieden en een effectieve prijszetting, distributie en promotie hanteert, dan zal zijn product of dienst gemakkelijk verkopen. Om met managementgoeroe Peter Drucker te spreken: ‘Het doel van marketing is de verkoopfunctie overbodig maken; de klant zo goed te leren kennen en begrijpen dat het product of de dienst precies past […] en zichzelf verkoopt.’[2] Dit betekent niet dat verkoop en reclame onbelangrijk zijn, maar wel dat deze onderdeel zijn van een groter geheel: de marketingmix – een set marketingtools om consumentenbehoeften te vervullen en rendabele klantrelaties op te bouwen. Het uitwisselen van waarde staat daarbij centraal.

Vanuit een brede context is marketing te definiëren als een sociaal en managementproces, waarin individuen en organisaties verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en uit te wisselen.[3] Specifiek vanuit het bedrijf gezien betekent marketing: het opbouwen van rendabele, op waarde gebaseerde relaties met klanten.

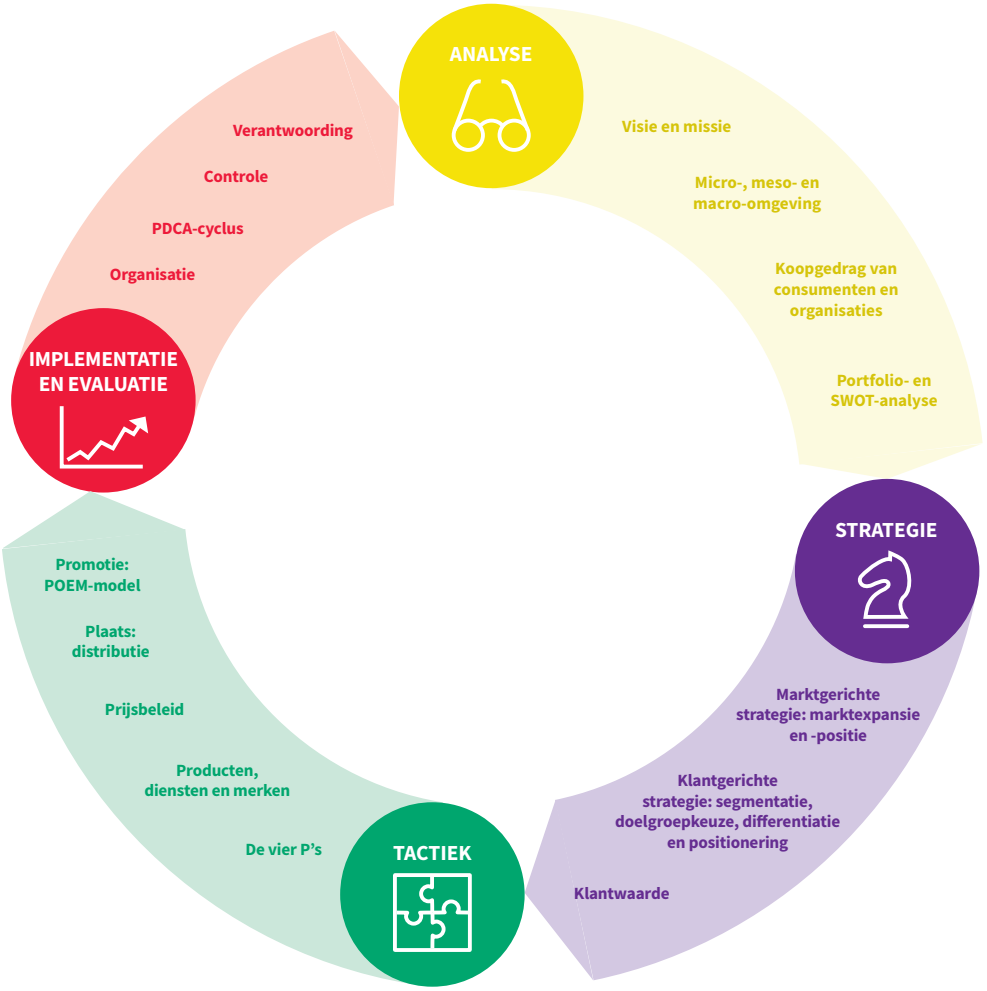
KOTLER.indb 5 4-7-2017 13:02:41

Daarom definiëren we **marketing** als *het proces waarmee bedrijven waarde creëren voor de klant en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van de klant te krijgen.*

1.1.2 Het marketingproces

marketing
Het proces waarmee bedrijven (of instellingen) waarde creëren voor de klant en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van de klant terug te krijgen.

In figuur 1.1 zie je een eenvoudig model dat het marketingproces beschrijft, zoals men het vaak ook binnen een marketingplan in de praktijk gebruikt.[4]



FIGUUR 1.1 *Het marketingproces*

Het marketing(plannings)proces bestaat uit vier stappen: analyse, strategie, tactiek en implementatie. In de eerste stap, *de analyse*, vormt men zich een beeld van de missie, visie en de marktafbakening van het bedrijf. Deze analyse vormt als het ware het vertrekpunt of zelfs kader van het bedrijf (de lijnen van het voetbalveld of speelterrein) waarbinnen het marketingbeleid zal worden bepaald. Het bedrijf vormt zich een beeld van de veranderende externe en interne omgeving. Dit zullen we in paragraaf 1.3.5 nader toelichten. In hoofdstuk 2 gaan we in op twee subniveaus (meso en macro) van de externe omgeving en op de interne (micro-)omgeving. We bekijken ook hoe de omgeving verandert in een context waarin steeds meer nadruk op duurzaamheid en internationalisering wordt gelegd. In hoofdstuk 3 bekijken we hoe marktonderzoek kan bijdragen aan een beter inzicht in de omgevingsanalyse. Aangezien het een verschil maakt of je een omgevingsanalyse doet in een B2C-context (business-to-consumer, klant is consument) dan wel een B2B-context (business-to-business, klant is bedrijf), bespreken we in de volgende twee hoofdstukken de eigenheid van deze twee omgevingen.

KOTLER.indb 6 4-7-2017 13:02:41

Hoofdstuk 4 gaat over consumentengedrag (vooral B2C) en hoofdstuk 5 over marketing in een B2B-omgeving.

Aan de hand van de omgevingsanalyse en een eventuele (her)bezinning op de visie en missie van het bedrijf (her)overweegt het topmanagement op welke markten het bedrijf zich gaat toeleggen. Een portfolio- en SWOT-analyse, die besproken worden in hoofdstuk 6, vormen vaak de synthese in de analysefase en de basis voor het ontwikkelen van de marketingstrategie.

Stap 2 is het *formuleren van de marketingstrategie zelf*. Hoofdstuk 7 gaat over de marktgerichte marketingstrategie, waarbij wordt ingegaan op marktgroei en -ontwikkeling. In hoofdstuk 8 wordt de klantgerichte marketingstrategie behandeld, met als belangrijke aspecten marktsegmentatie, positionering (waarde voor de klant) en financiële doelstellingen (waarde voor het bedrijf zelf).

In de derde stap wordt *de strategie vertaald in een tactiek*. Hoe gaat het bedrijf de geformuleerde strategische doelen realiseren? Het gaat erom nieuwe klanten aan te trekken en de relaties met bestaande klanten uit te bouwen. Hiervoor ontwikkelt men een aangepaste marketingmix, die bestaat uit het product-, prijs-, communicatie- en distributiebeleid. Deze komen aan bod in de hoofdstukken over product-, dienst- en merkbeleid (hoofdstuk 9), productontwikkeling en levenscyclus (hoofdstuk 10), prijsbeleid (hoofdstuk 11), distributiebeleid (hoofdstuk 12) en detailhandel en groothandel (hoofdstuk 13). Op het element promotie, ofwel marketingcommunicatie, gaan we uitgebreider in in de hoofdstukken over geïntegreerde marketingcommunicatie (hoofdstuk 14), betaalde media (hoofdstuk 15) en eigen en verdiende media (hoofdstuk 16).

In de vierde en laatste stap, die aan bod komt in hoofdstuk 17, wordt het plan *geïmplementeerd* en worden de resultaten *gecontroleerd*. Alle betrokkenen bij de uitvoering van het plan moeten dan duidelijk hun rol kennen. Dit hangt nauw samen met de manier waarop een bedrijf georganiseerd is. Een strategisch marketingplan vraagt verder om een periodieke evaluatie, waarbij men controleert of de marketinginspanningen voldoende resultaat hebben gehad, in lijn met de eerdere doelstellingen (bijvoorbeeld op het gebied van marktaandeel, omzet en winst). 'Plan, do, check & act' (afgekort: PDCA) is hierbij een belangrijk concept, dat in het laatste hoofdstuk wordt besproken.

1.2 Stap 1: Analyse

1.2.1 Niveaus van planning

Wanneer een marketeer wil starten met de eerste fase (de analyse) van het marketingplan voor het product of merk waarvoor hij (mede) verantwoordelijk is, dan dient hij eerst de plaats ervan in het grotere bedrijfsplan te zien. Sommige bedrijven werken niet volgens een formeel plan. In een nieuw bedrijf heeft de manager vaak geen tijd voor (formele) planning. In volgroeide bedrijven is planning echter noodzakelijk. Hiermee stemt men de activiteiten van de verschillende afdelingen en onderdelen op elkaar af. Formele planning heeft allerlei voordelen. Het stimuleert

Nestlé maakt plannen op ondernemingsniveau die verder worden uitgewerkt in plannen per SBU en product/markt-combinatie.

Foto: Nestlé, CC BY-NC-ND 2.0

KOTLER.indb 7 4-7-2017 13:02:42

vooruitdenken, dwingt het bedrijf om zich op concrete doelstellingen toe te spitsen. Planning leidt tot een betere coördinatie binnen het bedrijf en levert duidelijkere resultaatnormen op die houvast bieden voor controle. Met een solide planning kun je veranderingen in de omgeving beter voorzien, sneller reageren en je beter voorbereiden op plotselinge ontwikkelingen. De planningstermijn staat hierbij wel steeds meer onder druk. Waar bedrijven vroeger plannen maakten voor een termijn van drie tot vijf jaar, zien we dat tegenwoordig plannen vaak na een halfjaar alweer herzien worden. Dit is bijvoorbeeld een gevolg van mondialisering, beweeglijke financiële markten, snelle technologische ontwikkelingen en politieke onvoorspelbaarheid.

strategic business unit (strategische bedrijfseenheid, SBU)
Bedrijfsonderdeel met een eigen missie en doelstellingen, een aparte afnemersgroep en specifieke concurrenten, waarvoor een onafhankelijke planning opgesteld kan worden. Dit kan een divisie zijn, een productlijn binnen een divisie, of zelfs een enkel product of merk.

Binnen grotere bedrijven wordt veelal op drie niveaus een plan opgesteld: op concern- of ondernemingsniveau, op SBU-niveau (werkmaatschappijen) en op product/marktniveau. Bijvoorbeeld: Nestlé maakt strategische plannen op concernniveau. Binnen Nestlé zijn er verschillende werkmaatschappijen of **strategic business units (SBU, strategische bedrijfseenheden)**, zoals Persoonlijke Verzorging, Huishoudelijke Verzorging en Voeding. SBU's zijn bedrijfsonderdelen met een eigen missie en doelstellingen, afnemersgroep en specifieke concurrenten, waarvoor een aparte planning opgesteld wordt. Vervolgens heeft de SBU Voeding verschillende **product/marktcombinaties (PMC)** (afgebakende productgroepen die op een duidelijk te definiëren markt opereren), zoals KitKat (chocolade en snoep), Buitoni (culinair), Häagen-Dazs (ijs) en Gourmet (diervoeding). Voor elk van deze productgroepen worden marketingplannen gemaakt die moeten passen binnen het **strategisch plan** van het bedrijf. Op welk niveau van strategische planning dan ook (onderneming, SBU en/of PMC), steeds zal getracht worden om de eigen capaciteiten (sterktes) en eventuele zwaktes (die verbeterd moeten worden) te laten aansluiten op de kansen en bedreigingen in de veranderende omgeving. Ook moeten de doelstellingen van het plan op een lager niveau aansluiten bij die van het plan op een hoger niveau.

product/marktcombinatie (PMC)
Afgebakende productgroep gericht op een duidelijk gedefinieerde markt.

strategisch plan
Een plan waarin wordt beschreven hoe een bedrijf zich zal aanpassen, zodat haar sterktes en eventuele zwaktes die verbeterd moeten worden, blijven aansluiten op de kansen en bedreigingen in een veranderende omgeving.

Op ondernemingsniveau houd je je bezig met de visie en missie van het bedrijf in zijn totaliteit en met de vraag hoe waarde toe te voegen aan de onderneming door bijvoorbeeld uit te breiden naar nieuwe markten of nieuwe bedrijven over te nemen. De planning op ondernemingsniveau wordt voor de totale onderneming geformuleerd en vertaald naar de verschillende werkmaatschappijen/SBU's en product/marktcombinaties (PMC's). In de volgende hoofdstukken bespreken we hoofdzakelijk aspecten die betrekking hebben op SBU- en PMC-niveau. In paragraaf 1.2.2 zoomen we in op het overkoepelende (hoogste) niveau, waarbij visie en missie vaak het vertrekpunt zijn.

1.2.2 De visie en missie

visie
De kijk op toekomstige ontwikkelingen in de branche dan wel een definitie van wat een bedrijf in de toekomst wil zijn.

Het begrip **visie** heeft in de theorie geen eenduidige betekenis. De visie wordt voornamelijk gezien als de 'kijk' die de ondernemer of manager heeft op de toekomstige ontwikkelingen in de totale branche of het gehele werkveld. Zo kan de strateeg die werkzaam is voor een autofabrikant een visie hebben op mobiliteit in zijn totaliteit (dus bijvoorbeeld inclusief openbaar vervoer). Die visie is breder dan het werkveld waarin de autofabrikant zich begeeft en gaat 'vooraf' aan de missie. Een visie wordt ook wel beschouwd als een definitie van wat een bedrijf nu, maar vooral in de toekomst, wil zijn.

missie
Formulering van de doelstelling van een bedrijf: beschrijven 'wat' men wil doen, 'voor wie', 'waarom', alsook 'hoe' dit kan bijdragen aan de visie over de toekomst.

Een **missie** geeft de bestaansreden van een bedrijf aan (in het heden). Bedrijven beginnen met een heldere missie, in de geest van wat de oprichters ooit voor ogen stond. Het gaat om een bestaansreden: 'wat' doen we en 'voor wie'?

Wie zijn de klanten voor de Trent-aeromotor van Rolls-Royce? Je kunt stellen dat dit vliegtuigbouwers zijn zoals Boeing of Airbus. Airbus koos de Trent XWB-motor als aandrijving voor de nieuwe A380. Of zijn het de luchtvaart- of de leasemaatschappijen die uiteindelijk de vliegtuigen kopen waar de motoren in zitten? Deze bedrijven hebben soms een voorkeur voor motoren van andere leveranciers, bijvoorbeeld General Electric. De motorenbouwers moeten zich bij de verkoop dus zeker ook op hen richten. Of is de klant de piloot, de bemanning of zelfs de passagier, die afhankelijk van de plaats in het vliegtuig last kan hebben van motorlawaai? Ook het 'waarom' is belangrijk in een missie. Apple gelooft in het uitdagen van de 'status quo' en

KOTLER.indb 8 4-7-2017 13:02:42

het anders denken. Het zet daarbij vooral in op design en gebruiksvriendelijkheid voor de klant.

In tegenstelling tot de visie (vooral toekomstgericht), geeft de missie ook aan 'hoe' men vanuit het heden de gewenste toekomst wil bereiken. Met andere woorden: de missie draagt bij tot de visie die we over de toekomst hebben. Akio Morita, de president-directeur van Sony, wilde 'persoonlijk, draagbaar geluid' voor iedereen toegankelijk maken. Zijn bedrijf creëerde de Walkman, een verre voorloper van de mp3-speler. Richard Branson meende dat vliegen 'fun' moest zijn en richtte Virgin Airlines op.

De missie van Tony's Chocolonely: 'Crazy about chocolate, serious about people.'

Bron: http://www.tonyschocolonely.com/onze-missie/crazy-about-chocolate-serious-about-people/

Foto: Tony's Chocolonely

De geformuleerde visie en missie moeten een bedrijf een koers voor de komende tien jaar bieden. Missies moeten niet elke paar jaar veranderen als reactie op elke verandering in de omgeving. Wel moet een bedrijf de missie herformuleren als die haar geloofwaardigheid verloren heeft of niet langer een optimale koers aangeeft in functie van de vooropgestelde visie.[5]

Een duidelijk geformuleerde missie is een leidraad voor de werknemers, zodat zij zich zelfstandig en toch collectief kunnen inzetten voor dit doel. Daarnaast is de missie bestemd voor de buitenwacht, zodat die weet 'waar het bedrijf voor staat'.

> Bugaboo, het bedrijf dat kinderwagens produceert, heeft als missie dat het een leidend merk wil zijn op het gebied van mobiliteit. Het wil iedereen die zich voortbeweegt (onderweg is) verrassen. Het motto is 'vrijheid om te bewegen'. En dat betekent volgens Bugaboo dat mensen hun persoonlijke stijl niet hoeven op te offeren omdat ze ouders zijn geworden. Ouders kunnen op basis van hun specifieke wensen hun eigen Bugaboo samenstellen. Zo is er voor sportieve hardlopende ouders de Runner beschikbaar en voor drukke ouders 'on the move' een koffiebekerhouder als accessoire. Er zijn zelfs sneeuwwielen voor ouders in Noorwegen.

De missie wordt vaak ook meer vereenvoudigd naar buiten gebracht aan de hand van een motto of slogan, wat het bedrijf als merk herkenbaarder maakt bij het publiek. Zo evolueerde Philips van 'Let's make things better', naar 'Sense and simplicity', om vervolgens over te gaan tot een nieuwe slogan: 'Innovation and you'. Dit deed het met tussenperiodes van ongeveer negen jaar.

Wat is het activiteitenterrein?

Sterk gerelateerd aan de missie is het activiteitenterrein. Van oudsher formuleren bedrijven hun activiteiten in termen van producten, bijvoorbeeld: 'Bedrijf x maakt meubels', of in technologische zin: 'Bedrijf y is een chemisch bedrijf.' Een *marktgerichte* definitie heeft echter de voorkeur. Het omschrijven van de marktactiviteit heeft meer zin dan het formuleren van een productdefinitie of een technologische definitie. Producten en technologieën raken uiteindelijk uit de tijd, terwijl de elementaire behoeften van de markt eeuwig kunnen blijven bestaan. In een marktgerichte missie wordt het activiteitenterrein omschreven op basis van de bevrediging van de basisbehoeften van de klant. Van Rolls-Royce is kracht leveren of zorgen voor voortstuwing dus het activiteitenterrein, niet lucht- en ruimtevaartmotoren produceren. Dat van Visa wordt niet bepaald door creditcards, maar door het overal ter wereld in de gelegenheid stellen van klanten om waarde – activa zoals geld op een rekening of vermogen in een huis – te ruilen

KOTLER.indb 9 4-7-2017 13:02:42

voor praktisch alles wat zij willen. In tabel 1.1 zie je een reeks uitspraken die de verschillen tussen een productgerichte en een marktgerichte definitie aangeven.

TABEL 1.1 *Productgerichte versus marktgerichte bedrijfsdefinities*

BEDRIJF	PRODUCTGERICHTE DEFINITIE	MARKTGERICHTE DEFINITIE
Koninklijke Shell	'We winnen, raffineren en verkopen olie'	'We raffineren en leveren producten aan onze klanten op rendabele en duurzame wijze'
Nestlé	'De grootste aanbieder van de wereld in voeding, gezondheid en welzijn'	'Als grootste aanbieder van de wereld in voeding, gezondheid en welzijn verplichten we ons de voedingswaarde van onze producten te verbeteren, terwijl we een betere smaak en meer plezier bieden'
IBM	'We maken computerhardware en -software	'We leveren technologie die klanten helpt "een slimmere planeet" te bouwen'
Facebook	'We zijn een online sociaal netwerk'	'We verbinden mensen over de hele wereld en helpen hen belangrijke momenten in hun leven te delen'
Proximus Groep	'We leveren telecommunicatiemiddelen'	'We verbinden mensen permanent met de wereld zodat ze beter kunnen leven en slimmer kunnen werken'
Unilever	'Eigenaar van 400 merken in 14 productcategorieën, zoals huishouden, persoonlijke verzorgingsproducten en levensmiddelen'	'[...] vitaliteit van het leven versterken. We voorzien in alledaagse behoeften aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken waarmee mensen zich goed voelen, er goed uitzien en meer uit het leven halen'

Eisen aan een missie

Het management moet proberen te vermijden dat de missie te smal of te breed wordt. Een potloodfabrikant die zegt in communicatieapparatuur te doen, formuleert zijn missie te ruim. Een missie moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

- *Realistisch*. Singapore Airlines is een uitstekende luchtvaartmaatschappij, maar het bedrijf zou zichzelf voor de gek houden als het tot zijn missie rekende de grootste luchtvaartmaatschappij ter wereld te worden.
- *Specifiek*. De missie moet goed bij het bedrijf passen en specifieke, werkbare richtlijnen bevatten. Suit Supply wil 'mannen in een perfect en betaalbaar pak in een uurtje de deur uit laten lopen' en het bedrijf heeft als ambitie in tien jaar tijd te groeien naar 500 winkels.
- *Gebaseerd op onderscheidende competenties*. Bang & Olufsen heeft de technologie in huis om bijvoorbeeld notebooks en tablets te maken, maar zou door deze markt te betreden de kerncompetenties op het gebied van stijl, perfecte geluidsweergave en exclusieve distributie onbenut laten.
- *Motiverend*. De missie moet de mensen iets geven om in te geloven. De medewerkers van een bedrijf of organisatie (of die nu profit of non-profit georiënteerd is) moeten het idee hebben dat hun werk belangrijk is en een positieve bijdrage levert aan het leven van mensen. Zo luidt de missie van Greenpeace: 'Greenpeace vindt de vitaliteit van de aarde fundamenteel voor al het leven en strijdt daarom voor een snelle realisatie van een duurzaam evenwicht tussen mens en milieu. Greenpeace is een onafhankelijke internationale milieuorganisatie. Door geweldloze en inventieve confrontaties stellen we milieuproblemen aan de kaak en stimuleren we duurzame oplossingen.'[6]

1.2.3 Marktafbakening

Vanuit de missie wordt de marktafbakening concreet ingevuld door het opstellen van een zogenoemd Abell & Hammond-diagram, dat het werkgebied (of *business domain*) van het bedrijf weergeeft aan de hand van de volgende drie vragen:

KOTLER.indb 10 4-7-2017 13:02:42

MARKETINGHIGHLIGHT

Dopper: the bottle is the message!

Dopper droomt van een wereld waarin we ons bewust zijn van het milieu en daarom bewust minder plastic afval produceren, en waar iedereen, waar dan ook, kan beschikken over veilig drinkwater.

Om deze visie daadwerkelijk in de praktijk vorm te geven heeft Dopper drie fundamenten voor een missie gedefinieerd:

1. Bewustwording creëren over de impact van *single-use* plastic afval en mensen inspireren om zelf een verandering in gang te zetten.
2. Het aanbieden van een innovatieve productlijn van duurzame designflessen voor drinkwater.
3. Toegang vergroten tot veilig drinkwater voor mensen over de hele wereld.

Foto: Dopper

Dopper is begonnen met het verhaal van Merijn Everaarts. Hij zag een documentaire over onze oceanen die gevuld zijn met plastic drinkflesjes, waardoor de inmiddels bekende 'plastic soep' ontstaan is. Hij realiseerde zich dat dagelijks vooral in de westerse wereld mensen plastic flesjes voor bronwater weggooien (*single-use*) terwijl in dit deel van de wereld juist vrijwel overal prima water uit de kraan komt. Daarentegen zijn er grote delen van de wereld waar men helemaal niet over veilig drinkwater kan beschikken. Dit was voor Merijn het teken om 'hier iets aan te doen'.

Met een aantal mensen is hij hierover na gaan denken, heeft hij crowdfunding opgezet en een ontwerpwedstrijd uitgeschreven om op zoek te gaan naar 'de perfecte herbruikbare fles voor drinkwater'.

Hierbij was het uitgangspunt dat het een echt designflesje moest zijn, zodat je er mee gezien wilt worden. Uit zo'n honderd ingezonden ontwerpen won het ontwerp van Rinke van Remortel. Door de unieke vormgeving is de fles heel goed schoon te houden, waardoor je hem jaren kan gebruiken. Daarnaast vormt het witte deel van de Dopper omgekeerd een bekertje, waarmee water letterlijk op een voetstuk geplaatst wordt. Dat sluit aan bij de filosofie van het bedrijf om honderden wegwerpflesjes te vervangen en de eigenaar te stimuleren tot het drinken van kraanwater, dat daarmee de 'nummer 1-positie' inneemt.

Op 10 oktober 2010, de Nederlandse Dag van de Duurzaamheid, werd gestart met de verkoop van de Doppers en sindsdien is de Dopper niet meer weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld. Inmiddels is Dopper ook een steeds sterker wordende positie aan het innemen in andere delen van de wereld, zoals België, Luxemburg, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Brazilië, de Verenigde Staten, Canada en Scandinavië.

Dopper is een social enterprise, wat inhoudt dat voor dit bedrijf winst niet het doel is, maar het streven naar een betere wereld. Hierbij bekijkt men de impact van het product en de organisatie vanuit het cradle-to-cradle concept. Men hergebruikt maximaal en minimaliseert waardevernietiging.

Inmiddels is men bij Dopper een stap verder gegaan: er is een Dopper Foundation opgericht en men is bezig een internationale community te bouwen.

Bronnen:
http://www.storytellingmatters.nl/corporate-branding/item/de-dopper-het-succesverhaal-van-een-waterflesje.html
http://www.quotenet.nl/Nieuws/Pitch-de-plastic-soep-te-lijf-met-Dopper-175546
http://www.mt.nl/604/88502/gamechangers/merijn-everaarts-dopper-alle-pet-flessen-uit-de-supermarkt.htm, geraadpleegd aug. 2016

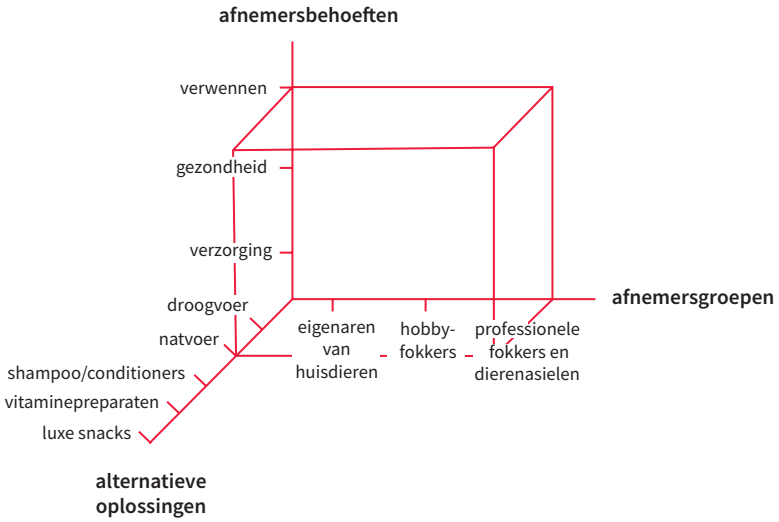
1. Wat zijn de behoeften van de afnemers?
2. Welke afnemersgroepen zijn er?
3. Op welke (verschillende) manieren wordt in hun behoeften voorzien door middel van producten en/of technologieën (alternatieve oplossingen)?

Dit diagram maakt als het ware een foto van de markt en de positie van het bedrijf hierin. De kubus in de figuur bakent de huidige activiteiten van het bedrijf af. De aspecten buiten de kubus behoren tot de groeimogelijkheden. Het is tevens mogelijk de positie van de belang-

KOTLER.indb 11 4-7-2017 13:02:44

rijkste concurrenten weer te geven, zodat je inzicht krijgt in de aspecten die al dan niet een overlap vertonen tussen het bedrijf en zijn concurrenten. De marktafbakening wordt aan het begin van de strategische bedrijfsplanning opgesteld om de 'foto' van de huidige situatie te maken. Het is evenwel zeer goed mogelijk dat je in een latere fase van het planningsproces besluit om veranderingen aan te brengen in de marktafbakening. Dit kan inhouden dat je beslist om bijvoorbeeld de te bedienen afnemersgroepen uit te breiden, in meer afnemersbehoeften te voorzien of minder alternatieve oplossingen te bieden. Deze veranderingen zullen dan in het operationeel marketingplan nader uitgewerkt moeten worden.

Stel dat er voor de markt van voeding voor huisdieren een Abell & Hammond-diagram gemaakt wordt, zoals weergegeven in figuur 1.2. Wanneer je dit diagram voor een bepaald bedrijf invult, kun je bijvoorbeeld concluderen dat het zich specifiek bezighoudt met de productie en verkoop van droog- en natvoer, en niet met specifieke vitaminepreparaten of luxe snacks. Afnemersgroepen zijn onder andere eigenaren van huisdieren (die dit kopen in de dierenspeciaalzaak), hobbyfokkers, professionele fokkers en dierenasielen. De behoeften van de afnemers zijn onder andere het dier goed verzorgen (bijvoorbeeld zorgen voor een glanzende vacht), het een optimale gezondheid geven en het verwennen. Met gezonde voeding die zorgt voor een glanzende vacht, zal het bedrijf in dit voorbeeld meer inspelen op de gezondheid en een goede verzorging van het dier en minder op het verwennen (zoals bij snacks, die dan weer niet gezond zijn).



FIGUUR 1.2 *Voorbeeld van een marktafbakening van een fabrikant van dierenvoeding*

Een groot voordeel van het model is de communicatieve kracht ervan: door het werkterrein op deze manier te visualiseren, wordt voor iedereen duidelijk waar het bedrijf voor staat in de markt.

1.2.4 Doelstellingen

De missie van een bedrijf wordt vertaald in doelstellingen voor diverse niveaus: ondernemingsdoelstellingen, SBU-doelstellingen en marketingdoelstellingen op PMC-niveau. De missie leidt zo tot een hiërarchie van doelstellingen. Doelstellingen moeten voldoen aan de eisen van een SMART-formulering: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. De A van actueel wordt ook wel ingevuld als de A van ambitieus. Elk bedrijf moet aan het begin van een planningsperiode doelstellingen formuleren. Alleen zo kun je achteraf evalueren of het bedrijf het goed heeft gedaan: zijn de doelstellingen behaald? Zonder doelstellingen is het bovendien niet goed mogelijk om een strategische focus te hebben en een effectief beleid te voeren.

Ondernemings- en SBU-doelstellingen worden over het algemeen geformuleerd in termen van omzetgroei, winst als percentage van de investeringen (*return on investment*), of winst als percentage van de omzet. PMC-marketingdoelstellingen hebben vaak direct consequenties

KOTLER.indb 12 4-7-2017 13:02:44

voor de omzet en winst. De financiële resultaten moeten eerlijk en duidelijk ingeschat worden, met behulp van prognoses op basis van schatting en berekening.

Voorbeelden van *ondernemingsdoelstellingen* zijn:
- het behalen van een wereldwijde omzetstijging van 5% in het jaar 2018;
- het behalen van een return on investment van 8% over de komende twee jaar;
- het vergroten van de winst als percentage van de omzet tot 5% binnen één jaar.

Voorbeelden van *SBU-doelstellingen* zijn:
- het behalen van een omzetstijging van 10% in de markt voor persoonlijke verzorging in de komende drie jaar;
- het vergroten van de winstgevendheid met 5% van het complete productportfolio in het jaar 2017;
- het toevoegen van een nieuwe productlijn aan de markt voor *organic food* binnen twee jaar.

Voorbeelden van *PMC-marketingdoelstellingen* zijn:
- Vergroting van het marktaandeel in de Nederlandse scootermarkt van 8% tot 10% binnen twee jaar.
- Uitbreiding van het klantenbestand door retentie van ten minste 75% van het huidige klantenbestand en acquisitie van ten minste 10% nieuwe klanten binnen drie jaar.

Doelstellingen (zoals marktaandeel behouden als leider of marktaandeel vergroten als uitdager) vormen het uitgangspunt voor de te kiezen marktpositiestrategieën zoals besproken wordt in paragraaf 7.2. Andere strategiebenaderingen, zoals expansiestrategieën (paragraaf 7.1), zijn gebaseerd op doelstellingen die vervolgens leiden tot keuzes inzake markten/doelgroepen (targeting) en klantwaarde (differentiatie/positionering), zoals besproken wordt in hoofdstuk 8.

De marketeer die een marketingplan uitwerkt voor een bepaalde product/marktcombinatie (bijvoorbeeld shampoos voor alle haartypes) zal uiteraard met de missie van het bedrijf rekening moeten houden, alsook met de doelstellingen die op het hogere SBU-niveau (categorie persoonlijke verzorgingsproducten) gesteld zijn. De PMC vormt immers onderdeel van de overkoepelende SBU. De marketingdoelstellingen voor de PMC waarvoor de marketeer verantwoordelijk is, worden vaak geformuleerd in termen van marktaandeel, merkbekendheid, imago of distributiebereik (zie later ook hoofdstuk 7 en 12). Om deze doelstellingen echter scherp te stellen moet de marketeer een duidelijk inzicht hebben in zijn productaanbod en de markten die hij ambieert. Dit vraagt om een grondige analyse.

1.3 Analyse op niveau van product/markt

Op PMC-niveau moeten marketeers in het marketingplan inzicht krijgen in de behoeften en wensen van de klant en in de markt/omgeving waarin ze opereren. We behandelen hiervoor vier kernconcepten:

1. *behoeften, wensen en vraag*;
2. *het marketingaanbod (producten, diensten en ervaringen)*;
3. *een markt;*
4. *het marketingsysteem en zijn omgevingsinvloeden*.

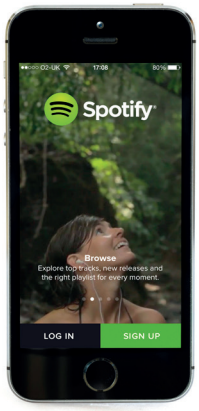
behoefte
Het idee van een individu dat het hem aan iets ontbreekt.

1.3.1 Behoeften, wensen en vraag

Het meest elementaire begrip waarop marketing berust, is dat van de menselijke behoeften. Een **behoefte** (basisbehoefte) is de perceptie van een individu dat het hem aan iets ontbreekt.

KOTLER.indb 13 4-7-2017 13:02:44

Hij ervaart een verschil tussen de feitelijke en de beoogde situatie. Mensen hebben allerlei complexe behoeften, zoals een fysieke behoefte aan voedsel, kleding, warmte en veiligheid; een sociale behoefte aan genegenheid, ergens bij horen; een individuele behoefte aan kennis en zelfexpressie. Deze behoeften zijn niet uitgevonden door marketeers – zij zijn deel van de menselijke aard.



Spotify signaleerde een behoefte bij de klant.

Foto: IanDagnall Computing/ Alamy Stock Photo

Met de digitalisering van muziek werd het mogelijk om muziek te downloaden en vervolgens te beluisteren waar en wanneer je maar wilde. Met name het downloaden kostte echter tijd, geld en veel MB's aan opslagruimte op de computer of mobiele telefoon. Het Zweedse bedrijfje Spotify signaleerde de behoefte om 24/7 naar muziek te luisteren en de daaruit volgende wens om dat te kunnen doen zonder complexe downloadhandelingen. Uit onderzoek bleek een deel van de muziekliefhebbers bereid om te betalen voor een abonnement waarmee zij via streaming alle beschikbare muziek zouden kunnen beluisteren. Er was dus sprake van koopkrachtige vraag. Spotify schatte de vraag naar een streamingmuziekabonnement op ongeveer 5% van de muziekliefhebbers in, en lanceerde haar streamingplatform. Vandaag de dag heeft Spotify 30 miljoen betalende gebruikers.

Bron:
NU.nl, 21 maart 2016

Een ander basisbegrip is dat van de **wensen**, de concrete vorm die de menselijke behoeften aannemen, afhankelijk van cultuur en persoonlijk karakter. We *hebben* allemaal *eten nodig*: dat is dus een behoefte. We *willen* echter verschillende gerechten eten om onze honger te stillen. Dat leidt tot verschillende wensen. Een Balinees die honger heeft, verlangt misschien naar mango's, speenvarken en bonen; een Nederlander of Belg wil misschien liever een winterse stamppot met worst of frieten. Wensen worden beïnvloed door de maatschappij waarin men leeft en zijn te beschouwen als de concrete wijze waarop een behoefte bevredigd wordt.

wens
De concrete vorm die de menselijke behoefte aanneemt, afhankelijk van cultuur en persoonlijk karakter.

Wanneer er koopkracht is en de wil bestaat om tot ruil over te gaan, kunnen wensen worden omgezet in **vraag**. Consumenten zien een product als een bundel voordelen (*benefits*) en kiezen het product dat de beste *benefits* oplevert ten opzichte van de ervaren *sacrifices* of *costs* (zoals aankoopprijs, kosten na aankoop, risico's en tijdverlies). Ze evalueren hiermee de klantwaarde ten opzichte van concurrerende aanbiedingen. Zo bekeken is een Suzuki Alto een prima budgetaanschaf omdat hij zo zuinig rijdt, terwijl de Mercedes E-serie door zijn comfort en betrouwbaarheid goed scoort als luxe sedan. Mensen wegen hun wensen en middelen af en kiezen voor het product dat hun de grootste bevrediging geeft. Op het begrip klantwaarde, dat een belangrijke basis vormt voor de vraag, gaan we in paragraaf 1.4.3 dieper in.

vraag
Wensen die worden gesteund door koopkracht.

Bedrijven die vooroplopen in de moderne marketing spannen zich flink in om te weten te komen wat de behoeften, verlangens en wensen van hun klanten zijn, en deze te begrijpen. Ze organiseren consumentenonderzoeken, analyseren klantgegevens, klachten en serviceaanvragen. Ze leiden hun verkopers zo op dat deze op zoek gaan naar de onvervulde behoeften van de kopers. Zij observeren klanten die hun producten en de producten van de concurrent gebruiken, en ondervragen hen grondig over sympathieën en antipathieën. Gedetailleerde kennis van de behoeften, verlangens en wensen van de klant levert belangrijke informatie op voor het formuleren van marketingstrategieën op basis van waarde.

1.3.2 Het marketingaanbod – goederen, diensten en ervaringen

marketingaanbod
Een combinatie van goederen, diensten, informatie en/of ervaringen die organisaties aan de markt bieden om een behoefte of wens te bevredigen.

Bedrijven voorzien in behoeften met een **marketingaanbod**: een combinatie van goederen, diensten, informatie en/of ervaringen die organisaties aan de markt bieden om een behoefte of wens te bevredigen. Het marketingaanbod is dus niet beperkt tot fysieke producten (goederen), maar bestaat ook uit diensten die te koop worden aangeboden. Deze zijn niet-tastbaar en leiden niet tot bezit van iets, bijvoorbeeld diensten van het bankwezen, de luchtvaart, een hotel, het invullen van belastingformulieren en reparatieservice. In ruimere zin kan marketing

KOTLER.indb 14 4-7-2017 13:02:44

MARKETINGHIGHLIGHT

Tomorrowland

Tomorrowland is een grootschalig Belgisch outdoor dance-evenement in De Schorre in Boom, georganiseerd door ID&T België, een joint venture van de organiserende broers Manu en Michiel Beers en het Nederlandse bedrijf ID&T. Het is al eens uitgeroepen tot beste grote festival van Europa. De eerste editie was op 14 augustus 2005: toen zakten zo'n 10.000 bezoekers af naar De Schorre. Tien jaar later verwelkomt het festival elke zomer 180.000 bezoekers. Te midden van een sprookjesachtige decoratie komt een veelheid aan genres binnen de elektronische muziek aan bod. Na de overname van ID&T door het Amerikaanse bedrijf SFX kochten de gebroeders Beers in 2013 de aandelen van hun voormalige partner op, waarmee ze zelf enige eigenaar werden van de organisatie. Internationale top-dj's – onder wie Hardwell, Tiësto, Armin van Buuren, David Guetta, Ferry Corsten, Bob Sinclar, Martin Garrix en Joris Voorn – zijn er blikvangers.

Tomorrowland is een totaalbelevenis met oog voor detail. Zo kregen de internationale bezoekers van het festival in 2012 nog voor het landen op vliegveld Zaventem een gigantische graancirkel te zien met het Tomorrowland-logo. En dan ben je dus nog niet eens op het festivalterrein zelf. Het aanbod is een totaalpakket: de locatie, de line-up, de sfeer, het thema, de artiesten die er enorm enthousiast over zijn en vooral de festivalgangers zelf. Ook het ontvangen van de lederen bandjes als toegangsbewijs, geleverd in een *treasure case*, is een ervaring op zich. Ze worden sinds enkele jaren zelfs vooraf naar huis opgestuurd. Een online instructievideo toont hoe je 'je geluk ontgrendelt'. In de doos vind je je polsbandje, dat je online kunt activeren met een persoonlijke code. Daarna koppel je het aan je Facebook-account. De bandjes worden voor

De Magie van Tomorrowland: meer belevenis dan alleen een festival.

Foto: Tomorrowland

en na het festival gedragen als 'juweel'. Sommige fans gaan nog veel verder, en laten bijvoorbeeld het Tomorrowland-logo tatoeëren. De Tomorrowland-app voor smartphones wordt ook veelvuldig gebruikt. De organisatie kan via pushberichten de festivalgangers korte boodschappen meegeven, of hen waarschuwen voor bijvoorbeeld slechte weersomstandigheden. De aftermovies halen miljoenen views op YouTube. Ondertussen is het een festival waar heel veel bezoekers uit verschillende landen een jaar lang enorm naar uitkijken. Er vonden ook al edities in de Verenigde Staten plaats onder de naam TomorrowWorld (sinds 2013) en in Brazilië (in 2015).

Bronnen:
'Broers Beers hebben grootse plannen met ID&T België', *De Tijd*, 12 april 2005
'Tomorrowland palmt de wereld in', *De Standaard*, 15 juni 2013
'Tomorrowland TV gaat live op YouTube', *Het Nieuwsblad*, 25 juli 2012
http://www.nightcode.be/nl/interviews/63336_stijn-maris-tomorrowland-door-de-ogen-van-stijn-maris-switch-studio-brussel/
http://www.queromedia.be/big-content-small-fish/apple-2/geniale-marketing-hoe-tomorrowland-apple-achterna-gaat-24871/
http://www.theschoolofmarketing.be/tomorrowland/

ook betrekking hebben op personen, plaatsen, organisaties, informatie en ideeën. Popsterren wordt zorgvuldig een bepaald imago aangemeten. Het Wereld Natuurfonds richt zijn marketing op de gedachte dat we met elkaar de natuur en haar vele diersoorten moeten beschermen en behouden.

Vaak concentreren aanbieders zich te veel op hun specifieke producten, terwijl ze meer zouden moeten kijken naar hoe ze in een bepaalde behoefte kunnen voorzien. Een fabrikant van boormachines denkt misschien dat de klant een boor nodig heeft, maar de klant wil eigenlijk een gat in de muur, of dingen aan elkaar bevestigen. Zulke aanbieders kunnen lijden aan **marketingmyopia** of marketingbijziendheid. Ze zijn zo ingenomen met hun producten dat ze alleen kijken naar bestaande wensen en de onderliggende klantbehoeften niet zien. Ze vergeten dat een product slechts een middel is om een probleem van een klant op te lossen. Zulke aanbieders komen in moeilijkheden als er een nieuw product op de markt komt dat beter of op een goedkopere manier voorziet in de behoefte van de klant. De klant heeft dan nog steeds dezelfde behoefte, maar vertaalt deze in de wens naar het nieuwe product.

marketingmyopia
Overmatige focus op het eigen product, waardoor aan de onderliggende klantbehoeften voorbij wordt gegaan.

KOTLER.indb 15 4-7-2017 13:02:45

Echte marketeers kijken dus verder dan de eigenschappen van de producten en diensten die ze aanbieden: ze creëren een merkbetekenis door associaties aan het merk te koppelen en merkervaringen voor consumenten te creëren. Absolut Vodka betekent voor de consument veel meer dan gewoon sterke drank: het is een icoon geworden, vol stijl en betekenis. Een Fender is niet zomaar een gitaar, een Fender is B.B. King, Jimi Hendrix, Eric Clapton, Keith Richards – kortom: rock-'n'-roll. Door diverse diensten en producten samen te stellen kunnen bedrijven merkervaringen creëren, ensceneren en aan de man brengen. Een bezoek aan Plopsaland of de Efteling is een ervaring, een ritje in een Porsche ook. Het is een ervaring om naar een concert te gaan in het Concertgebouw in Amsterdam, of om rond te neuzen in het Shoppingcenter te Wijnegem of filmpjes te bekijken op YouTube. Als bedrijven onderling vergelijkbare producten maken, neemt de differentiatie in producten en diensten af. Dan kiezen bedrijven er vaak voor om 'ervaringen' te creëren, zodat hun aanbod onderscheidend is ten opzichte van dat van de concurrenten. Tomorrowland is daarvan een goed voorbeeld.

1.3.3 Ruil, transacties en relaties

ruil
De handeling waarbij men het gewenste object van iemand verwerft door zelf iets anders in ruil aan te bieden.

relatiemarketing
Het proces waarin het bedrijf sterke, waardevolle relaties opbouwt, onderhoudt en verbetert met klanten en andere belanghebbenden.

transactie
Een ruil tussen twee partijen waarmee ten minste twee zaken van waarde gemoeid zijn, plus overeengekomen voorwaarden, een tijd en een plaats van overeenkomst.

Marketing vindt plaats wanneer mensen besluiten behoeften en wensen te bevredigen door ruil; dan pas wordt het aanbod van een bedrijf zinvol. **Ruil** is de handeling waarbij een persoon het gewenste product van iemand verwerft door zelf iets anders in ruil ervoor aan te bieden. Ruil is de kern van marketing.

In de ruimste zin proberen marketeers een reactie teweeg te brengen op een aanbod. De reactie kan meer inhouden dan goederen/diensten 'kopen' of 'ruilen'. Een kandidaat voor een politiek ambt beoogt 'stemmen' als reactie, een kerk wil 'lidmaatschap' en een actiegroep 'acceptatie van zijn ideeën'. Marketing bestaat uit handelingen waarmee je de gewenste reactie op een product, dienst of idee teweeg wil brengen in een doelgroep.

Marketing houdt zich bezig met het opbouwen en onderhouden van wenselijke *ruilrelaties* met een doelgroep. Transactiemarketing is een onderdeel van het ruimere concept van **relatiemarketing**. Naast het aantrekken van nieuwe klanten en het sluiten van **transacties** is het doel: klanten vasthouden en de klandizie bij het bedrijf versterken. Marketeers willen sterke relaties opbouwen door consequent superieure waarde te leveren.

1.3.4 Een markt

markt
Alle werkelijke en potentiële afnemers van een product of dienst.

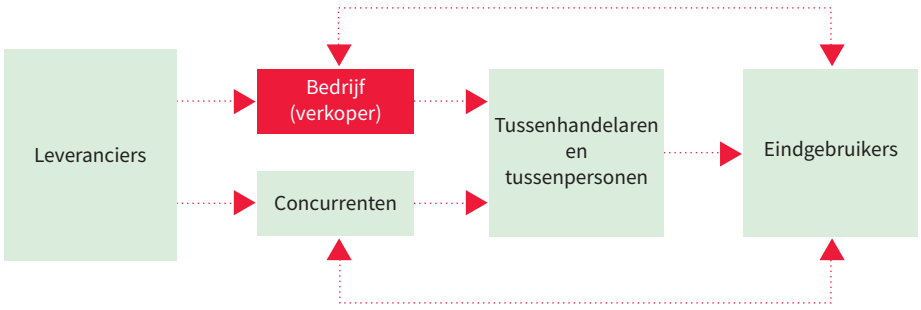
Een aanbod doen heeft alleen maar zin als er ook een **markt** voor is. De markt bestaat uit alle huidige en potentiële kopers van de producten en/of diensten. Vaak richten zich meerdere concurrenten met een aanbod op dezelfde markt. Concurrentie kan ook komen uit onverwachte hoek. Zo wordt de markt voor zelfrijdende auto's (de wagen van de toekomst?) niet alleen door autofabrikanten bewerkt. Er zijn ook aanbieders zoals Apple en Google. Dit is niet verrassend, aangezien de softwarekant van een auto steeds belangrijker wordt. Men spreekt hierbij van marktvervaging: waar vroeger marktgrenzen duidelijk waren, komen nu spelers uit verschillende industrieën in elkaars vaarwater.

1.3.5 Een marketingsysteem en omgevingsinvloeden

Wanneer een bedrijf of merk met zijn aanbod op een bepaalde markt mikt, moet het beseffen dat het met heel wat omgevingsfactoren en partijen te maken krijgt. In dat opzicht spreekt men van een marketingsysteem. Figuur 1.3 laat de belangrijkste elementen zien van een dergelijk systeem.

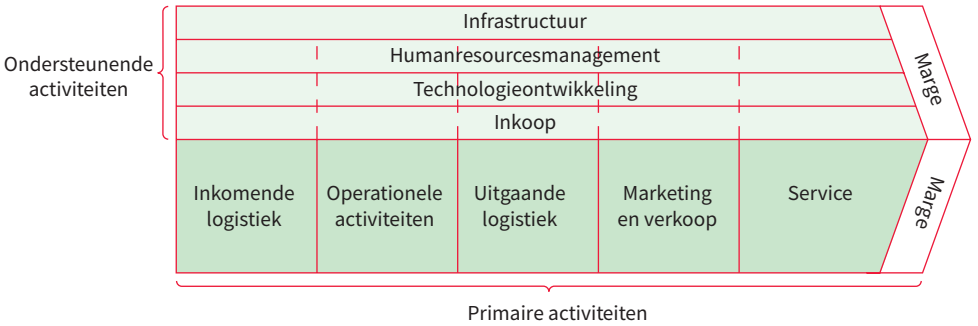
Marketing houdt in dat een markt van eindgebruikers bediend wordt, terwijl de concurrentie op de loer ligt. Het bedrijf en zijn concurrenten onderzoeken de markt en de consumenten om hun behoeften en verlangens te begrijpen. Vervolgens creëren ze een marketingaanbod en zenden ze hun producten en communicatie ofwel rechtstreeks ofwel via marketingtussenpersonen naar de consument of de eindgebruiker.

KOTLER.indb 16 4-7-2017 13:02:45



FIGUUR 1.3 *Elementen van een modern marketingsysteem*

Elke partij in het marketingsysteem voegt waarde toe. De pijlen in figuur 1.3 duiden op relaties die moeten worden ontwikkeld en onderhouden. Het succes van een bedrijf, bij het bouwen van winstgevende relaties, hangt dan ook niet alleen af van de eigen activiteiten, maar ook van de mate waarin de totale keten voorziet in de behoeften van uiteindelijke afnemers. IKEA kan zijn beloofde lage prijzen niet waarmaken, tenzij zijn leveranciers een lage prijs voor hún waar krijgen. En BMW en Mercedes-Benz kunnen automobilisten alleen hoge product- en service-kwaliteit leveren als de service van hun dealers optimaal is.



FIGUUR 1.4 *De value chain van Porter*

Maar ook naar de activiteiten binnen het bedrijf zelf moet heel grondig gekeken worden. Een model om te zien hoe afdelingen/partners binnen een bedrijf met elkaar samenwerken is de **waardeketen** of de **value chain** van Michael Porter. Porter beschouwde dit als het belangrijkste instrument waarmee bedrijven manieren kunnen vinden om meer waarde voor de klant te genereren (zie figuur 1.4). De waardeketen splitst het bedrijf op in negen waarde-genererende activiteiten. Hieronder vallen vijf primaire activiteiten en vier ondersteunende activiteiten. De primaire activiteiten zijn: materiaal het bedrijf binnen brengen (inkomende logistiek), het verwerken ervan (operationele activiteiten), het product versturen (uitgaande logistiek), het product aan de man brengen (marketing en verkoop) en dienstverlening (service). Bedrijven richtten zich van oudsher op het product als de belangrijkste manier om waarde toe te voegen, maar de klanttevredenheid hangt ook af van andere fasen in de waarde-keten. Ondersteunende activiteiten (zoals infrastructuur, technologieontwikkeling enzovoort) vinden plaats bij elk van deze primaire activiteiten. Inkoop bijvoorbeeld houdt de aankoop in van allerlei input voor elke primaire activiteit – slechts een deel hiervan wordt uitgevoerd door de afdeling inkoop. Technologieontwikkeling en humanresourcesmanagement vinden we ook in alle afdelingen. Onder de infrastructuur van een bedrijf vallen tevens het hoger management, planning, financiën, administratie en juridische en overheidsaangelegenheden.

waardeketen (value chain)
De reeks afdelingen die waarde creëren, verdeeld in primaire activiteiten zoals productie, marketing en verkoop en ondersteunende activiteiten zoals inkoop, personeelsbeleid en onderzoek en ontwikkeling.

Volgens het concept van de waardeketen moet het bedrijf de kosten en prestaties in elke waarde genererende activiteit controleren op de mogelijkheid tot verbetering. Ook kunnen

KOTLER.indb 17 4-7-2017 13:02:46

deze vergeleken worden met de concurrentie. Als een bedrijf beter presteert bij de uitvoering van bepaalde activiteiten, kan het een concurrentievoordeel opbouwen.

Het succes van een bedrijf hangt niet alleen af van de prestaties van de verschillende afdelingen op hun eigen terrein, maar ook van de coördinatie tussen de afdelingen. Maar al te vaak staat het eigenbelang voorop en niet het belang van het bedrijf als geheel of het belang van de klant. Zo probeert een crediteurenafdeling bijvoorbeeld het aantal oninbare schulden terug te dringen door uitgebreid de tijd te nemen voor onderzoek naar de kredietwaardigheid van een potentiële klant. De verkoper raakt gefrustreerd en de klant moet lang wachten. Een distributieafdeling besluit misschien geld te besparen door de producten per trein te versturen; opnieuw moet de klant wachten. Zo kan een afzonderlijke afdeling een muur opwerpen die een kwalitatief hoogstaande dienstverlening in de weg staat.

customer value delivery system
Het systeem van waardeketens van het bedrijf zijn leveranciers en distributeurs die samen proberen waarde te leveren aan de klant.

Ondernemingen die op zoek zijn naar concurrentievoordeel moeten verder kijken dan hun eigen waardeketen. Zij moeten ook de waardeketen van de supply chain-partners buiten het bedrijf in het oog houden (zie ook paragraaf 1.5.2). De partners kunnen met hun prestaties het **customer value delivery system** (waardeleveringsnetwerk) verbeteren en zo bijdragen aan het leveren van waarde voor de eindklanten. De marketingmanagers van nu moeten dus niet alleen over de verkoop van de huidige producten nadenken, maar ook bedenken hoe zij met andere afdelingen kunnen samenwerken om het kernproces van het bedrijf in goede banen te leiden en hoe zij tot betere externe samenwerkingsverbanden kunnen komen. Men kan beslissen om bepaalde activiteiten in de waardeketen uit te besteden, omdat een externe partij dit goedkoper of beter kan.

interne analyse
Gestructureerde beoordeling van facetten van het eigen bedrijf, uitmondend in een aantal sterke en zwakke punten.

externe analyse
Een uitvoerig onderzoek van de markten, de concurrentie, de bedrijfs- en economische omgeving waarin een bedrijf actief is, uitmondend in een aantal kansen en bedreigingen die gelden voor alle organisaties in de bedrijfstak.

In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op de **interne analyse** (spelers en factoren binnen het bedrijf) en de **externe analyse** (spelers en factoren buiten het bedrijf). In hoofdstuk 6 worden deze twee analyses dan met elkaar geconfronteerd aan de hand van een portfolio- en SWOT-analyse.

1.4 Stap 2: Een marketingstrategie formuleren

Na een confrontatie tussen de interne en externe analyse, kan de marketeer een markt- en klantgerichte marketingstrategie formuleren. Er bestaan heel wat modellen en benaderingen die het mogelijk maken om de grote lijnen van bepaalde marktgerichte strategische keuzes te formuleren. Deze gaan van expansiestrategieën die aangeven of men zich zal richten op bestaande en/of nieuwe markten en hoe men zich vooral wil differentiëren, tot marktpositiestrategieën die eerder vertrekken van de positie die een bedrijf inneemt. In het laatste geval staan financiële doelstellingen als het beschermen van het marktaandeel (bij een marktleider) of het vergroten van het marktaandeel (bij een *challenger*) centraal. In het tweede deel van het boek, over strategie, gaan we dieper in op verschillende van deze marktstrategiebenaderingen. Hoe dan ook moet elke strategie ook klantgericht worden geformuleerd en moet zij een *win* genereren voor het bedrijf zelf. De win voor het bedrijf gaat meestal om winst, maar het kan ook gaan om marktaandeel, vertrouwen of merkwaarde. Bij not-for-profitorganisaties gaat het vaak om imago, bezoekersaantallen of om het verwerven van fondsen. De marketingmanager streeft ernaar doelklanten te vinden, aan te trekken en te behouden door superieure klantwaarde te creëren, te communiceren en te leveren. Voor een geslaagde strategie moet je als manager in elk geval drie belangrijke vragen beantwoorden:

1. *Welke klanten ga je bedienen (wat is de doelgroep)?*
2. *Waarmee kan je deze klanten het best overtuigen (wat is de waardepropositie)?*
3. *Wat is de waarde die je voor jezelf als bedrijf wilt realiseren?*

We bespreken deze drie aspecten in de volgende paragrafen.

KOTLER.indb 18 4-7-2017 13:02:46

1.4.1 De doelgroep

Als marketeer moet je eerst beslissen *wie* je wilt bedienen. Daarom verdeel je de markt in klantsegmenten (*marktsegmentatie*) en kies je vervolgens de segmenten hieruit die jij wilt benaderen (dat heet *doelgroepkeuze* of ook wel *targeting*; meer hierover in hoofdstuk 7). Volgens sommige mensen houdt marketingmanagement het volgende in: *zo veel mogelijk klanten zoeken en zorgen dat de vraag toeneemt*. Maar marketingmanagers weten dat ze niet alle klanten in alle opzichten kunnen bedienen. Als ze dat proberen, kunnen ze voor niemand echt goed in de behoeften voorzien. Je moet alleen die klanten kiezen die je goed en rendabel kunt bedienen. Zo heeft de Bijenkorf haar klantfocus bepaald door te kiezen voor een welgesteld publiek, terwijl Zeeman zich richt op gezinnen met een beperkter budget.

1.4.2 Een waardepropositie kiezen

Als bedrijf moet je ook beslissen *hoe* je de doelmarkt wilt bedienen – hoe je je wilt *differentiëren en positioneren* op de markt. Je **waardepropositie** is het pakket van functionele voordelen (*benefits* zoals kwaliteitsaspecten), verkleinde nadelen (minder *sacrifices* zoals lagere prijs, minder tijdverlies en minder risico's voor klant) of meer emotionele waarden (bijvoorbeeld status voor de klant).

waardepropositie
Het pakket van functionele voordelen (benefits zoals kwaliteitsaspecten), verkleinde nadelen (minder sacrifices zoals lagere prijs, minder tijdverlies en minder risico's voor klant) of meer emotionele waarden (bijvoorbeeld status) dat je de klant belooft om te voorzien in zijn behoeften.

Carglass is dé specialist in het herstellen en vervangen van autoruiten. Dankzij 42 servicecenters verspreid over België en 50 centra in Nederland, in combinatie met een servicewagenpark, kunnen zij zeer snel helpen bij glasschade aan de auto. Er is een permanente voorraad van meer dan 220.000 ruiten. Het bedrijf kijkt altijd eerst of men de ruit kan repareren in plaats van te vervangen, om de klant niet onnodig op extra kosten te jagen. De snelheid van uitvoering vormt een essentieel onderdeel van de waardepropositie. Bovendien geeft Carglass levenslange garantie op het geleverde werk en de uitgevoerde herstellingen. Daarnaast heeft Carglass overeenkomsten met vele verzekerings- en leasemaatschappijen, zodat ze snel alle formaliteiten rond de glasschade kunnen afhandelen. Ook hier verliest de klant weer geen tijd en ervaart hij dus ook nauwelijks een sacrifice. Carglass is er zeven dagen per week voor de klant. Dag en nacht. Ook op feestdagen en in alle uithoeken van het land. Bij dit alles is er ook een belangrijk emotioneel aspect van stressvermindering. Het geheel biedt een duidelijke waardepropositie.[7]

Carglass heeft een duidelijke waardepropositie.

Foto: Goodluz/Shutterstock

De waardepropositie verschilt per merk en vormt het antwoord op de vraag van de klant: waarom zou ik jouw merk kopen, en niet dat van de concurrent? Als bedrijf moet je een sterke waardepropositie formuleren waarmee je het grootste voordeel boekt op de doelmarkt.

1.4.3 Waarde halen uit klanten

Waarde creëren voor de klant is één ding, waarde creëren voor de onderneming zelf is iets anders. In eerste instantie gaat het dan om omzet en winst die de producten en diensten zouden moeten opbrengen (geaggregeerd over alle klanten). Maar ook een analyse op individueel klantniveau is absoluut zinvol. Het verlies van een klant betekent meer dan een eenmalig verlies van omzet. Als bedrijf verlies je de totale hoeveelheid aankopen die een klant tijdens de duur van de relatie (idealiter tijdens zijn leven) zou doen. De waarde van deze aankopen is de **customer lifetime value**, oftewel de **klantwaarde**, dat wil zeggen: de waarde die de klant heeft voor het bedrijf. De customer lifetime value van een supermarktklant kan zomaar oplopen tot € 40.000, wanneer deze € 80 per week besteedt, 50 weken per jaar, gedurende de 10 jaar dat hij gemiddeld in een gebied blijft wonen. Het verkrijgen van nieuwe klanten kost

customer lifetime value (klantwaarde)
De waarde van de totale stroom aankopen die een klant zou doen tijdens de duur van de relatie.

KOTLER.indb 19 4-7-2017 13:02:47

veel meer tijd en geld (reclame, bekendheid opbouwen) dan het behouden van bestaande klanten. Het is dus in economisch opzicht heel verstandig om klanten vast te houden (*klantretentie*) en ervoor te zorgen dat elke klant meer bij je koopt. Een bedrijf kan zelfs geld verliezen op een bepaalde transactie, maar toch veel rendement oogsten door de lange duur van de relatie. Dat wil zeggen dat bedrijven hoog moeten mikken bij het opbouwen van klantrelaties. Wanneer klanten enthousiast zijn, hebben ze een emotionele relatie met een product, niet slechts een rationele voorkeur. Die emotionele band kan ervoor zorgen dat klanten blijven terugkomen.

Klantaandeel vergroten

klantaandeel
Aandeel dat een bedrijf heeft in het door een klant totaal aantal gekochte producten/diensten in een bepaalde product-/dienstencategorie.

Een goed klantrelatiemanagement is meer dan alleen aandacht voor het binnenhalen van customer lifetime value. Het kan marketeers ook helpen hun **klantaandeel** te vergroten. Dat is het aandeel dat een bedrijf heeft in de totale aangekochte hoeveelheid producten (of diensten) door een klant in een bepaalde productcategorie. Banken willen een groter 'portemonneeaandeel' (*share of wallet*). Supermarkten en restaurants willen een groter 'maagaandeel' en luchtvaartmaatschappijen een groter 'reisaandeel'. Bedrijven willen niet alleen rendabele klanten, ze willen hen hun leven lang vasthouden, ze willen hun customer lifetime value en een groter aandeel van hun aankopen binnenhalen.

Wat is customer equity?

customer equity
De som van de customer lifetime value (klantwaarde) van alle huidige en potentiële klanten van het bedrijf.

Het uiteindelijke doel is een hoge **customer equity**.[8] Customer equity is de som van de customer lifetime value (klantwaarde) van alle huidige en potentiële klanten van het bedrijf. Hoe loyaler de rendabele klanten van het bedrijf, hoe hoger de customer equity. Customer equity is waarschijnlijk een betere maatstaf voor de prestaties van een bedrijf dan huidige omzet of marktaandeel. Omzet en marktaandeel zijn een afspiegeling van het verleden, customer equity heeft betrekking op de toekomst.

In het deel 'Strategie' gaan we dieper in op de verschillende aspecten van een strategie.

1.5 Stap 3: Van marketingstrategie naar -tactiek

In de klantgerichte marketingstrategie schetst een bedrijf welke klanten het wil bedienen en hoe het waarde wil creëren voor deze klanten. Vervolgens ontwikkelt de marketeer een geïntegreerd marketingprogramma om de geplande waarde aan doelklanten te leveren.

1.5.1 Een geïntegreerd marketingprogramma

marketingmix
De marketingvariabelen (product, prijs, plaats en promotie) waarop het bedrijf greep heeft en die het in de juiste verhouding inzet om de gewenste respons bij de doelgroep op te roepen.

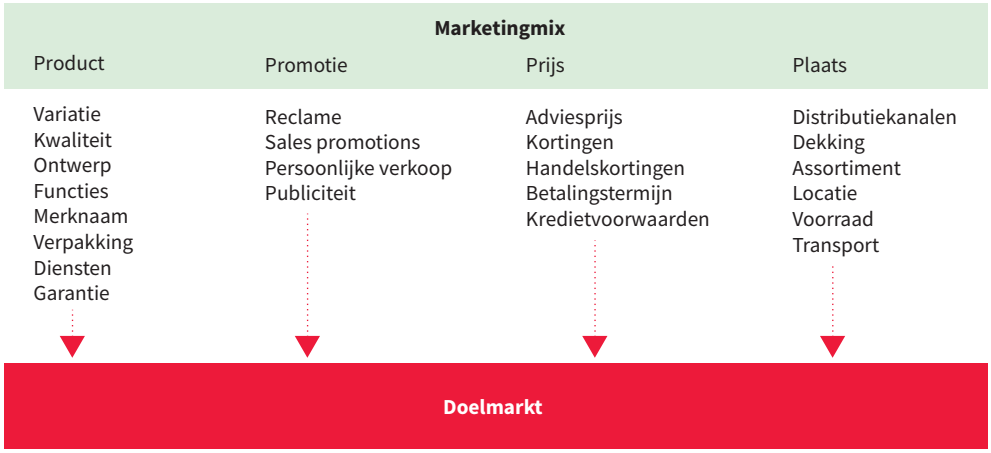
product
Alles wat onder de aandacht van de markt kan worden gebracht of aangeboden voor aankoop, gebruik of verbruik en wat voorziet in een behoefte of een wens; dit kunnen zowel materiële objecten zijn als diensten, personen, plaatsen, organisaties en ideeën.

Het marketingbeleid bestaat in eerste instantie uit de **marketingmix**: de marketinginstrumenten waarmee het bedrijf zijn marketingstrategie (die vaak op een iets langere termijn georienteerd is) concreter omzet in middellange- of kortere-termijnbeslissingen, waarop het zelf een directe controle kan uitoefenen.

De belangrijkste marketingmixtools zijn ingedeeld in vier groepen, de *vier P's* van marketing: product, prijs, plaats en promotie. Om zijn waardepropositie te vervullen moet een bedrijf een marktaanbod (**product**) creëren dat een behoefte bevredigt. Het moet beslissen hoeveel het rekent voor het aanbod (**prijs**) en hoe het dit aanbod bij de doelklant brengt (**plaats**). Ten slotte moet het communiceren met doelklanten over het aanbod en hen overtuigen van de voordelen (**promotie**). Het bedrijf moet al deze marketingmixinstrumenten combineren tot een compleet *geïntegreerd marketingprogramma* om de geplande waarde te communiceren naar en te leveren aan de gekozen doelmarkt (zie figuur 1.5).

Bedenk dat de vier P's staan voor het perspectief van de *aanbieder* op de marketinginstrumenten waarmee hij kopers kan beïnvloeden. Vanuit het perspectief van de *klant* moet elk marketinginstrument hem of haar een benefit of verlaagde sacrifice opleveren. Volgens marketingexperts zouden bedrijven de vier P's eerder vanuit de klant moeten bekijken dan vanuit de

KOTLER.indb 20 4-7-2017 13:02:47



FIGUUR 1.5 *De marketingmixinstrumenten*

aanbieder. De vier P's kun je dan omzetten (in het Engels) naar de *vier C's*: *customer needs and wants*, *cost to the customer*, *convenience* en *communication* (zie figuur 1.6).[9] Met het formuleren van de vier C's sluit je beter aan bij de effectieve leefwereld in het hoofd van de klant, zoals deze de vier P's percipieert en evalueert. Een klant koopt geen product, maar een totaalpakket van producten, diensten, informatie, ervaringen enzovoort (zie paragraaf 1.3.1) waarmee hij zijn behoefte wil vervullen. Een klant bekijkt niet alleen de verkoopprijs, maar ook verbruikskosten, onderhoudskosten enzovoort. En hij bekijkt een distributieplaats als een manier om iets op een plaats te kunnen kopen of geleverd te krijgen. Voor hem is 'gemak' hierbij vaak belangrijk en met de komst van steeds meer webshops zie je dan- ook dat in sommige productcategorieën en bij sommige leeftijdsgroepen online shopping toeneemt. Een bedrijf moet dan ook niet alleen denken in termen van aantal verkooplocaties, maar ook aan de bereikbaarheid en het gemak voor de afnemer, waar die zich ook bevindt. Ook promotie heeft vaak de connotatie dat het te veel vanuit het bedrijf zelf is opgelegd. Steeds vaker klinkt de roep om marketingcommunicatie eerder als tweerichtingsverkeer te zien en de klant er actief bij te betrekken (bijvoorbeeld door middel van online feedback en discussieplatforms).

prijs
De ruilwaarde van een goed of dienst uitgedrukt in een rekeneenheid (meestal geld). De prijs kan worden beschouwd als opbrengstdrager en als element in de marketingmix.

plaats
Alle activiteiten van het bedrijf om het product of de dienst beschikbaar te stellen aan de klant.

promotie
Activiteiten om het product of de dienst over te brengen op doelklanten en hen te overreden tot aankoop.

In het deel 'Tactiek' verkennen we het marketingprogramma en de marketingmix uitvoeriger.

Vier P's	Vier C's
Product	Behoeften en wensen van de klant *(Customer needs and wants)*
Prijs	Kosten voor de klant *(Cost to the customer)*
Plaats	Gemak *(Convenience)*
Promotie	Communicatie *(Communication)*

FIGUUR 1.6 *De 4 P's en de 4 C's*

Een goed voorbeeld van het omdenken van de vier P's zien we bij Tommy Hilfiger. Tommy Hilfiger maakt kleding voor gehandicapte kinderen. Het idee van kleding voor gehandicapte kinderen komt van moeder en modeontwerper Cindy Scheier, wier zoon een spierziekte heeft. De jongen wilde graag een spijkerbroek dragen zoals de andere kinderen uit zijn klas, maar een broek met een rits en knoop is te lastig voor hem. Kleding die geschikt is voor gehandicapten (doelgroep), is vaak vooral functioneel en niet zo modieus (klantwaardepropositie). Cindy zag in het kinderkledingaanbod weinig keuze, dus paste ze de kleding zelf aan.

Ze zocht daar een partner voor en kwam bij Tommy Hilfiger terecht. Hilfiger voerde drie wijzigingen in de kleding door. Geen knopen en ritsen meer, maar een magnetische sluiting. Verder broekspijpen, mouwen en ceintuurs die kunnen worden

KOTLER.indb 21 4-7-2017 13:02:47

aangepast voor bijvoorbeeld meer zitcomfort. En de kleding hoeft niet over het hoofd te worden aangetrokken, maar de naden zijn zo aangepast dat een trui bijvoorbeeld als een soort schort kan worden aangetrokken. De kleding die Hilfiger aanpast, komt gewoon uit de kinderkledingcollectie. Het zijn allemaal aanpassingen aan het product, bekeken vanuit de specifieke behoeften van de doelgroep (de C van customer needs and wants). Men hanteert in dit geval ook duidelijk de volgende volgorde: eerst het kiezen van een doelgroep (gehandicapte kinderen), dan het creëren van een aangepaste waardepropositie (in dit geval functioneel en modieus) die leidt tot een aangepaste tactiek (productwijzigingen).

Bronnen:
Tekst overgenomen van TvM online
http://www.marketingonline.nl/nieuws/tommy-hilfiger-komt-met-kleding-voor-gehandicapte-kinderen, aug. 2016

1.5.2 Relatiemanagement

Een marketingmix ontwikkelen met het doel nieuwe klanten aan te trekken is niet voldoende. Naast het aantrekken van nieuwe klanten en het sluiten van transacties (zie paragraaf 1.3.3) is het doel: klanten vasthouden en hun klandizie bij het bedrijf versterken (relatiemarketing dus). Marketeers willen sterke relaties opbouwen door consequent superieure waarde te leveren.

customer relationship management (CRM)
Het totale proces van het opbouwen en onderhouden van rendabele relaties met klanten door klanttevredenheid te genereren door middel van blijvende superieure waarde voor de klant.

Customer Relationship Management (CRM) is misschien wel het belangrijkste concept in de moderne marketing. Tot voor kort werd CRM beperkter gedefinieerd als het beheren van klantgegevens, dat wil zeggen: uitvoerige informatie over individuele klanten bijhouden en de contactmomenten met de klant zorgvuldig beheren om de loyaliteit te versterken. De laatste tijd krijgt CRM een ruimere betekenis: het totale proces van het opbouwen en onderhouden van rendabele klantrelaties door blijvende superieure waarde voor de klant en klanttevredenheid te genereren. Hiermee zijn alle aspecten van het werven, vasthouden en ontwikkelen van klanten gemoeid.

De bouwstenen van de relatie: waarde voor de klant en klanttevredenheid

De sleutel voor het opbouwen van duurzame relaties is het creëren van superieure waarde voor de klant en klanttevredenheid. Als klanten tevreden zijn, is de kans groter dat ze loyaal zijn aan het bedrijf en er meer besteden.

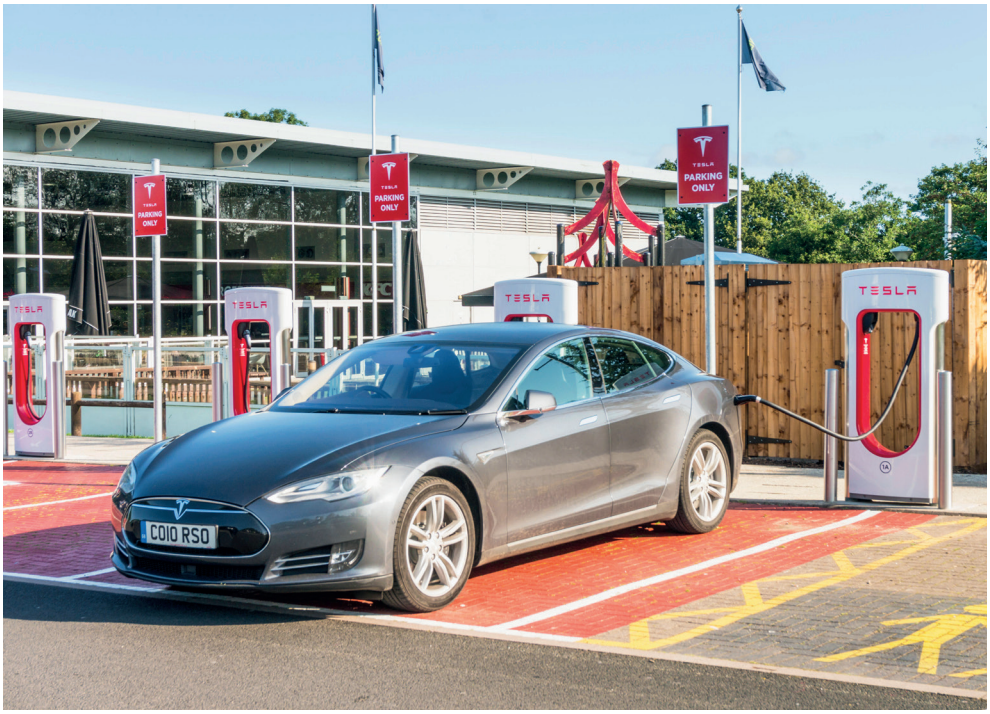
Het is niet gemakkelijk om klanten aan te trekken en vast te houden. Klanten kunnen vaak kiezen uit een onthutsend groot assortiment producten en diensten. Een klant beoordeelt de productwaarden en kosten van een product vaak niet objectief. Hij koopt bij het bedrijf dat hem de hoogste **gepercipieerde waarde voor de klant** biedt. Dat is het verschil – in de ogen van de klant – tussen alle voordelen en kosten van een marktaanbod vergeleken met concurrerende aanbiedingen. Waarde voor de klant is dus de (subjectieve) waarde die de klant toekent aan het aanbod van het bedrijf, oftewel het vermogen – in de ogen van de klant – van het product om in de behoeften van de klant te voorzien. Merk op dat de vooropgestelde waardepropositie (vanuit bedrijfsoogpunt) niet noodzakelijk op dezelfde manier door een klant wordt gepercipieerd.

gepercipieerde waarde voor de klant
Het verschil – in de ogen van de klant – tussen alle voordelen en kosten van een marktaanbod vergeleken met het concurrerende aanbod.

Tesla Motors is een Amerikaanse producent van elektrische auto's — bekend onder de merknaam Tesla. Tesla's hoofdkwartier is gevestigd op een bedrijventerrein van Stanford University in Palo Alto (Californië). Het Europese distributiecentrum voor het merk is sinds 2013 in Tilburg gevestigd. Ook is hier een assemblagefabriek, waar de auto's voor de Europese markt in elkaar worden gezet. Met het Tesla Model 3 is recent een elektrische compacte sedan ontworpen, die volgens experts de waardeperceptie bij consumenten ten aanzien van de elektrische Tesla-auto's aanzienlijk zal wijzigen. Hij werd gelanceerd op 31 maart 2016, en zal naar verwachting in 2017 in de Verenigde Staten en in 2018 in Europa geleverd worden. De auto heeft een acceleratie van 0 tot 100 km/h in 6 seconden en een actieradius van 350 km. Het model beschikt over een glazen dak en een automatische piloot. Hij gaat ongeveer $ 35.000 kosten, een relatief lage prijs. Daarnaast is het een superveilige auto die vijf sterren haalde op de crashtest. Zo zet Tesla met

KOTLER.indb 22 4-7-2017 13:02:47

dit model, met de lage prijs en met oog voor risico's, dus duidelijk ook in op het verlagen van sacrifices (kosten en risico's) bij klanten en niet alleen op het uitspelen van benefits (zoals accelaratiesnelheid en actieradius). Na de aankondiging kreeg Tesla al 232.000 bestellingen, wat toch wel aangeeft dat de vooropgestelde waardepropositie ook op een positieve manier wordt gepercipieerd.[10]



Tesla creëert waarde voor de klant: milieuvriendelijk en toch trendy.

Foto: eye35 stock/Alamy Stock Photo

Naast de gepercipieerde waarde voor de klant is er de retentiewaarde. Dit is de kans dat een klant in een opvolgende periode opnieuw een aankoop doet bij hetzelfde bedrijf en dus loyaal blijft. Klanttevredenheid speelt daarbij een belangrijke rol.[11]

klanttevredenheid
De mate waarin de gepercipieerde prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van de klant.

Klanttevredenheid wordt bepaald door de gepercipieerde prestatie van het product in verhouding tot de verwachtingen van de klant. Als het product minder goed presteert dan verwacht, is de klant ontevreden. Als de prestatie voldoet aan de verwachtingen, is de klant tevreden. Als de prestatie de verwachtingen overtreft, is de klant zeer tevreden of verrukt.

Goede marketeers doen hun uiterste best om klanten tevreden te houden. De meeste onderzoeken wijzen uit dat een grotere klanttevredenheid leidt tot grotere loyaliteit. En dit komt het bedrijfsresultaat ten goede. Slimme bedrijven proberen klanten te *verrassen*, door alleen te beloven wat ze kunnen leveren, om vervolgens meer te leveren dan ze hadden beloofd. Verraste klanten kopen niet alleen opnieuw, maar vertellen ook anderen over hun goede ervaring met het product.

Voor bedrijven die klanten willen verrassen, zijn uitzonderlijke waarde en service meer dan beleid of individuele maatregelen – het hele bedrijf is van deze houding doordrongen. De gerichtheid op ultieme klanttevredenheid vormt een belangrijk onderdeel van de totale bedrijfscultuur. Zo heeft de telefoniste van Carglass dezelfde klantgerichte houding (door klanten op hun gemak te stellen wanneer zij zich zorgen maken over hun auto, of door aan te bieden de reparatie bij hen thuis te verrichten in plaats van in de werkplaats), als de man van de planningsafdeling, die een avond voor de afspraak een sms stuurt ter bevestiging.

Het klantgerichte bedrijf mikt op een grotere klanttevredenheid dan de concurrent, maar niet per se op maximale klanttevredenheid. Een bedrijf kan de klanttevredenheid altijd

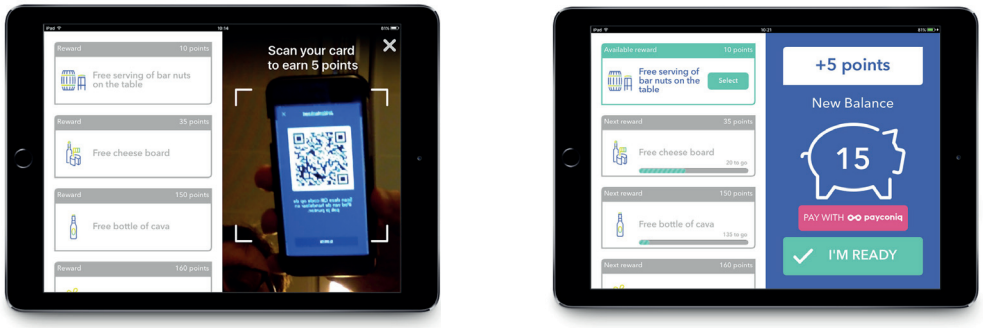
KOTLER.indb 23 4-7-2017 13:02:48

vergroten door lagere prijzen of ruimere service te bieden, maar dan zou de winst lager uitvallen. Het doel van marketing is: op rendabele wijze waarde voor de klant genereren. Dit is een precaire balans: de marketeer moet voortdurend meer waarde voor de klant en tevredenheid genereren, maar ook weer niet te veel weggeven.

Klantrelatieniveaus en -instrumenten

Bedrijven kunnen op allerlei niveaus klantrelaties opbouwen, afhankelijk van de aard van de doelmarkt. Het ene uiterste is een zeer basale relatie met veel klanten die weinig winst opleveren. Zo belt of bezoekt Nike niet al zijn klanten om hen persoonlijk te leren kennen. In plaats daarvan bouwt Nike een relatie met hen op door reclame rond het merk, met pr-activiteiten en een website. Het andere uiterste is een volledig partnerschap met enkele grote sleutelklanten, die een hoge marge opleveren. Zo werken vertegenwoordigers en accountmanagers van Nike nauw samen met sportautoriteiten en grote winkelketens als Footlocker. Tussen deze twee uitersten zien we diverse andere niveaus van klantrelaties, afhankelijk van de situatie.

Naast het voortdurend bieden van hoge klantwaarde en klanttevredenheid kunnen marketeers specifieke instrumenten inzetten om een sterkere band met de klanten op te bouwen. Veel bedrijven werken bijvoorbeeld met loyaltyprogramma's, waarmee zij klanten belonen die vaker of meer kopen. Hoogvliet Supermarkten geeft klanten op de achterkant van hun kassabon spaarzegels mee, waarmee ze elke drie weken kunnen sparen voor gratis producten. Bij sommige luchtvaartmaatschappijen kunnen mensen 'miles' sparen die je later weer kunt inwisselen voor vluchten. Veel kledingzaken werken met een klantenkaart, waarmee klanten bij elke aankoop punten sparen, zodat ze na verloop van tijd korting krijgen op een nieuwe aankoop. Ook zijn er bedrijven die een club oprichten voor hun klanten, om ze met elkaar in contact te



Eén klantenkaart voor verschillende bedrijven.

Bron: joyn.be

De portefeuille van heel wat mensen puilt uit van de voordeel- en klantenkaarten. De joyn-kaart (voorheen Qustomer-kaart) reduceert veel van deze kaarten tot één handige klantenkaart, die bovendien als app beschikbaar is. De joyn-card kun je inmiddels gebruiken bij een groeiend aantal van meer dan duizend shops, restaurants en andere zaken. Meer dan 70.000 consumenten maken reeds gebruik van de kaart, die vooral groot is in Gent en in Brussel, de thuisbasis van de succesvolle start-up. Ook in de rest van Vlaanderen en in Wallonië timmert de klantenkaart aan de weg en inmiddels is ze ook de grens met Nederland gepasseerd, met zes deelnemende bedrijven in Rotterdam. Het volstaat de joyn-kaart te scannen op de tablet van de deelnemende handelaar. Of je downloadt de gratis app en bewaart je digitale klantenkaart op je smartphone. Zo kan je op elk moment je puntensaldo opvragen en de deelnemende handelaren lokaliseren. Zodra je kaart vol is, heb je recht op een klantenvoordeel. Een bijkomende troef is dat een deelnemende handelaar de beloning voor de klant kan personaliseren door acties te bedenken die het karakter van zijn zaak weerspiegelen.[12]

KOTLER.indb 24 4-7-2017 13:02:48

brengen en door middel van evenementen de band met het merk te versterken, zoals de Harley Davidson Club en de JeepClub.

Technologieën beïnvloeden de manier waarop mensen met elkaar in contact zijn. Op dit moment veranderen de instrumenten die mensen gebruiken om relaties te onderhouden. Waar dit van oudsher het persoonlijk ontmoeten was, is dit in de loop van de tijd verschoven naar bellen, schrijven, e-mailen en het steeds vaker realtime communiceren via social media met zowel beeld als geluid. Het is de verwachting dat deze ontwikkeling zich voortzet.

De nieuwste ontwikkelingen rond sociale interactie en communicatie worden op de voet gevolgd door de media. Informatie hierover staat op nieuwssites (bijvoorbeeld nu.nl/tech), in dagbladen en (online) tijdschriften en ook op specifieke blogs zoals Marketingfacts, Frankwatching, Insites Consulting Blog (http://www.insites-consulting.com/blog/), www.bloovi.be, www.queromedia.be (magazinesectie), Belgian Social Media Monitor (bvlg.blogspot.be) en http://www.talkingheads.be/nl/blog.

Deze veranderende communicatieomgeving heeft invloed op de wijze waarop bedrijven en merken relaties aangaan met klanten. Door de nieuwe communicatiemiddelen kunnen marketeers klanten beter betrekken bij hun merk, een gevoel van community creëren rondom het merk en het zo een betekenisvol onderdeel laten zijn van klantgesprekken. 'Deel uitmaken van de gesprekken tussen consumenten is oneindig veel krachtiger dan informatie verschaffen via traditionele reclame', zegt een marketingexpert. Een ander vult aan: 'Mensen willen tegenwoordig een stem en een rol in hun merkervaringen. Ze willen cocreatie.'[13] Pickwick speelde daarop in door een groep consumenten te betrekken bij de ontwikkeling van het product en de verpakking van de Dutch Tea Blend.[14]

Maar hoewel nieuwe technologieën marketeers nieuwe mogelijkheden bieden om relaties met klanten aan te gaan, bieden zij ook nieuwe uitdagingen. Ze geven consumenten meer macht en controle. De consumenten van vandaag hebben meer informatie over merken dan ooit en beschikken over een overvloed aan platforms waarop ze meningen over merken ventileren en delen met anderen.

De meeste marketeers vullen hun massamediamarketing aan met een rijke mix van directmarketingbenaderingen die interactie tussen merk en consument mogelijk maken. De Vlaamse culturele instelling Ancienne Belgique, bijvoorbeeld, organisator van concerten en muzikale evenementen, heeft een community opgericht waarbij leden een profiel kunnen aanmaken. Op basis daarvan krijgen ze tips over voor hen interessante concerten. Ook kunnen zij met andere leden tickets ruilen of carpoolen, en er is een wachtlijst- en waarderingsfunctie.[15] Veel merken creëren dialogen met consumenten via hun eigen of bestaande online sociale netwerken; zij plaatsen de laatste advertenties en video's op sites, lanceren een eigen blog, een online community of de mogelijkheid hun producten te beoordelen met online reviews. Dit alles heeft als doel klanten te betrekken op een persoonlijker en interactiever niveau.

Social media blijven daarvoor een zeer geschikt instrument, zowel op het gebied van webcare als merkbeleving. Twitter is bijvoorbeeld een middel om gesprekken met volgers te starten, reacties van consumenten te onderzoeken en traffic te leiden naar relevante artikelen, websites, wedstrijden, video's en andere merkactiviteiten. NS volgt discussies en gesprekken op Twitter en reageert snel op individuele problemen of vragen, waarmee het bedrijf goodwill kweekt bij consumenten. HEMA speelt op haar Facebookpagina in op actualiteiten, zoals Kerstmis, Koningsdag, Moederdag enzovoort. Ook betrekt het bedrijf consumenten bij bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld het bedenken van een naam voor de nieuwe HEMA-soesjes of een nieuw broodje voor het restaurant. Maar ook een *product recall* van waterkokers met een defect werd snel en efficiënt geregeld via Facebook.

De meeste marketeers zijn nog aan het ontdekken hoe zij social media het meest effectief kunnen inzetten. De uitdaging is onopvallende en niet-storende manieren te vinden om relevante merkboodschappen in sociale conversaties van consumenten in te voegen. Alleen het posten van een grappige video, het aanmaken van een netwerkpagina of het opzetten van een blog zijn onvoldoende. Het is de kunst om met eerlijke en oprechte bijdragen de juiste snaar te

KOTLER.indb 25 4-7-2017 13:02:48

raken bij de consument. Tegelijk moeten marketeers ook alert zijn: social media worden vaak gebruikt om klachten te delen. Als een bedrijf niet snel en adequaat reageert, kan dit veel reputatieschade veroorzaken, verlies aan marktaandeel en een dalende klantwaarde.

Consumer generated marketing

Een groeiend aandeel in de dialoog met klanten komt voor rekening van *consumer generated marketing*, waarin consumenten zelf een grotere rol spelen bij het vormgeven van hun eigen merkbeleving en die van anderen. Dit kan door spontane uitwisseling van informatie, ervaringen en meningen tussen consumenten op blogs, websites en andere digitale podia. En in toenemende mate nodigen bedrijven consumenten ook uit om een actievere rol te spelen bij de vormgeving van producten en merkboodschappen. Sommige bedrijven vragen consumenten om nieuwe productideeën, zoals in het voorbeeld van het HEMA-broodje hiervoor.

Passende relaties opbouwen met de juiste klanten

Bedrijven moeten hun klantrelaties zorgvuldig beheren. Ze moeten klanten zien als activa die moeten worden beheerd en waar je het maximale uithaalt. Maar niet alle klanten, zelfs niet alle loyale klanten, vormen een goede investering. Verrassend genoeg zijn sommige loyale klanten onrendabel en kunnen sommige niet-loyale klanten rendabel zijn. Welke klanten moet een bedrijf werven en vasthouden? Je kunt klanten classificeren naar potentiële rentabiliteit en het relatiemanagement daarop afstemmen. In figuur 1.7 worden klanten ingedeeld in vier relatiegroepen, volgens rentabiliteit en verwachte loyaliteit.[16] Het belang hiervan werd eerder aangekaart bij paragraaf 1.4.3 waar het ging om de waarde van de klant voor het bedrijf. Maar bij de bespreking hier is het vooral belangrijk om te onderstrepen dat elke groep een andere relatiemanagementbenadering vereist.

Wie surft naar Bol.com krijgt aanbiedingen te zien die aansluiten bij eerder zoekgedrag vanaf dit IP-adres. Zo wil het bedrijf retentie bewerkstelligen alsook het klantaandeel vergroten.

Afbeelding: Bol.com

Klantrelatiegroepen

Vreemdelingen zijn weinig rendabel en naar verwachting weinig loyaal. Het aanbod van het bedrijf past niet goed bij hun behoeften. De relatiemanagementbenadering voor deze klanten is eenvoudig: niet in investeren.

Vlinders zijn rendabel, maar niet loyaal. Het aanbod van het bedrijf sluit goed aan bij hun behoeften. Maar zoals echte vlinders blijven ze maar even voordat ze weer verder fladderen. Een voorbeeld zijn mensen die uit zijn op de hoogste rente op internetspaarrekeningen. Ze fladderen van de ene aanbieder naar de andere zonder een hechte relatie op te bouwen met een bank. Het lukt zelden van een vlinder een loyale klant te maken. Als bedrijf moet je gewoon even van hen genieten. Je kunt ze aantrekken met tijdelijke promotieacties, bevredigende, rendabele transacties met ze sluiten, en dan weer een tijd niet in hen investeren, tot de volgende actie.

Echte vrienden zijn rendabel en loyaal. Het aanbod van het bedrijf sluit goed aan bij hun behoeften. Als bedrijf investeer je in duurzame relaties om deze klanten zeer tevreden te stellen, te koesteren, vast te houden en hun klandizie te vergroten. Je wilt 'ware gelovigen' van hen maken, die regelmatig terugkomen en anderen vertellen over hun goede ervaringen met het bedrijf.

Plakkers, ook wel 'zeepokken' genoemd, zijn zeer loyaal, maar weinig rendabel. Het aanbod van het bedrijf sluit maar beperkt aan op hun behoeften. Een voorbeeld zijn kleinere bankklanten die regelmatig bankieren, maar onvoldoende rendement genereren om de kosten die je door hen maakt te dekken. Zoals zeepokken op een scheepsromp vertragen ze het schip. Plakkers zijn wellicht de meest problematische klanten. Je kunt hun rentabiliteit verbeteren door meer aan hen te verkopen, de prijzen voor hen te verhogen of de service te verminderen. Als het niet lukt om ze rendabel te maken, moet je ze laten gaan.

KOTLER.indb 26 4-7-2017 13:02:48

Het zal inmiddels duidelijk zijn: de ene soort klant vereist een heel andere relatiemanagementbenadering dan de andere. Wees daarom *selectief* in het aangaan van relaties met klanten en bouw met hen een *passende* relatie op.

FIGUUR 1.7 *Klantrelatiegroepen*

Om het klantaandeel te vergroten kunnen bedrijven aan huidige klanten een grotere variëteit bieden. Ook kunnen zij medewerkers trainen om door middel van cross-selling en up-selling (het aanprijzen van verwante producten, respectievelijk van duurdere versies) meer te verkopen aan bestaande klanten. Amazon (de Amerikaanse tegenhanger van Bol.com) gebruikt bestaande relaties met wel 88 miljoen klanten om het aandeel in de aankopen van elke klant te vergroten. Amazon begon als een online boekwinkel, maar biedt nu ook muziek aan, video's, geschenken, speelgoed, consumentenelektronica, kantoorproducten, doe-het-zelfproducten, gazon- en tuinproducten, kleding en accessoires, sieraden, gereedschap en zelfs levensmiddelen. Op basis van de koopgeschiedenis van elke klant, eerdere zoekresultaten en andere gegevens beveelt het bedrijf bovendien verwante producten aan waarvoor de klant mogelijk belangstelling heeft. Dit aanbevelingssysteem beïnvloedt tot 30% van alle verkopen. Zo verovert Amazon een groter deel van het budget van elke klant.

Partnerrelatiemanagement

Marketeers van tegenwoordig weten dat ze het creëren van klantwaarde en het opbouwen van hechte klantrelaties niet alleen afkunnen. Ze moeten samenwerken met diverse marketingpartners, en dus niet alleen goed zijn in klantrelatiemanagement, maar ook in partnerrelatiemanagement. Er zijn grote veranderingen gaande in de partnerschappen die marketeers sluiten met anderen binnen en buiten het bedrijf om gezamenlijk de klant meer waarde te bieden. *Binnen* het bedrijf is het van oudsher de taak van marketeers om klanten te begrijpen en hun behoeften inzichtelijk te maken voor verschillende afdelingen van de organisatie. Volgens de oude manier van denken wordt marketing verricht door het personeel van de afdelingen marketing, verkoop en klantenservice. Maar in de huidige tijd, waarin iedereen met elkaar verbonden is, kan elke functie of afdeling (digitaal) in contact staan met klanten. De huidige denkwijze is dan ook dat iedereen, onafhankelijk van functie of plaats in het bedrijf, iets van marketing moet begrijpen en gericht moet zijn op de klant. David Packard, medeoprichter van HP, heeft gezegd: 'Marketing is veel te belangrijk om over te laten aan alleen de marketingafdeling.' Dat betekent dat een bedrijf alle verschillende afdelingen met elkaar moet verbinden om klantwaarde te leveren. Niet alleen marketing- en verkoopmensen zijn hiervoor verantwoordelijk, maar multifunctionele klantenteams. Procter & Gamble bijvoorbeeld wijst klantontwikkelteams toe aan alle belangrijke detailhandelsafnemers. Deze teams, die bestaan uit marketing- en verkoopmensen, marktspecialisten, financiële specialisten en anderen, coördineren de inspanningen van de verschillende afdelingen om waarde te leveren aan de klant.

KOTLER.indb 27 4-7-2017 13:02:48

Buiten het bedrijf gaat het om de manier waarop marketeers omgaan met hun leveranciers, kanaalpartners en zelfs hun concurrenten. De meeste bedrijven vertrouwen tegenwoordig op partnerships met andere bedrijven. De *supply chain* is het kanaal dat grondstoffen via componenten en eindproducten naar klanten brengt. De supply chain van computers bestaat bijvoorbeeld uit leveranciers van computerchips en andere componenten, computerfabrikanten, distributeurs, detaillisten (winkels) en anderen die computers verkopen aan de eindconsument. Door *supply chain management* versterken veel bedrijven tegenwoordig hun relaties met de partners in de supply chain. Ze weten dat hun succes niet alleen afhankelijk is van hun eigen prestaties, maar ook van de prestaties van de gehele supply chain, in vergelijking met die van concurrerende supply chains. Deze bedrijven gaan met leveranciers en distributeurs om als partners aan wie ook klantwaarde moet worden geleverd en die zelf eveneens klantwaarde moeten leveren. Zo werkt Toyota enerzijds nauw samen met zorgvuldig geselecteerde leveranciers om de kwaliteit en efficiency te verbeteren. Anderzijds werken ze met hun franchisedealers samen om uitstekende ondersteuning te leveren bij verkoop en service, waardoor klanten worden aangetrokken en terugkomen.

1.6 Stap 4: Marketing implementeren en evalueren

implementatie van het marketingplan
Het proces waarin de strategie en de tactiek in daden worden omgezet om de doelstellingen te verwezenlijken.

Een uitgekiende strategie en een goed uitgebalanceerde tactiek (beleid) zetten weinig zoden aan de dijk wanneer de implementatie fout loopt. De **implementatie van het marketingplan** houdt in: de strategie en de tactiek omzetten in *daden* om de doelstellingen te verwezenlijken. Vaak wordt een jaarplan opgesteld, waarbij de geplande acties duidelijk in kaart worden gebracht.

Veel managers menen dat 'de dingen goed doen' (implementatie) net zo belangrijk is als 'de goede dingen doen' (strategie en tactiek). Beide zijn cruciaal voor succes. Bedrijven kunnen concurrentievoordeel behalen door effectieve implementatie. Als een bedrijf dezelfde strategie en/of tactiek heeft als een ander bedrijf kan het op de markt meer succes hebben door snellere of betere implementatie. Maar implementatie is moeilijk. Het is vaak gemakkelijker een goede marketingstrategie en -tactiek te bedenken dan deze uit te voeren. 'Ondanks de enorme hoeveelheid tijd en energie die wordt besteed aan strategieontwikkeling kunnen bedrijven gemiddeld slechts 63% van de financiële prestaties realiseren die hun strategieën beloven', aldus een marketingconsultant. 'Om de kloof tussen strategie en prestatie te dichten [moeten bedrijven] de planning én uitvoering verbeteren.'[17]

1.6.1 Organisatie van de marketingafdeling

Of de implementatie succesvol is, hangt af van hoe goed het bedrijf zijn mensen, organisatiestructuur, beslissings- en beloningssystemen en bedrijfscultuur weet te mengen tot een samenhangend actieprogramma dat de strategie en tactiek ondersteunt. Op alle niveaus moet het bedrijf over medewerkers beschikken met de benodigde vaardigheden, motivatie en persoonlijke kenmerken. De formele organisatiestructuur speelt een belangrijke rol bij de implementatie, evenals de beslissings- en beloningssystemen. Als de beloningssystemen managers belonen voor kortetermijnwinst, worden ze nauwelijks geprikkeld om te werken aan marktopbouw op lange termijn.

Voor een succesvolle implementatie is ten slotte vereist dat de marketingstrategieën binnen de bedrijfscultuur passen, dat wil zeggen het systeem van waarden en overtuigingen dat de mensen in de organisatie delen. Onderzoek naar succesvolle bedrijven wees uit dat deze een bijna cultachtige cultuur hebben opgebouwd rond een sterke, marktgerichte missie. Bij bedrijven als Dell, Nordstrom en P&G 'delen medewerkers zo'n sterke visie dat ze instinctief weten wat goed is voor het bedrijf'.[18]

KOTLER.indb 28 4-7-2017 13:02:48

1.6.2 Controle

marketingcontrole
Het proces waarin de resultaten van marketingstrategieën worden gemeten en beoordeeld, en een organisatie zo nodig corrigerend optreedt om de marketingdoelstellingen te realiseren.

operationele controle
Controleren of de werkelijke prestaties in overeenstemming zijn met de plannen, en eventueel corrigerend optreden.

strategische controle
Controleren of de basisstrategie van het bedrijf aansluit bij de kansen en sterke punten.

Tijdens de implementatie van de marketingplannen stuit je vaak op verrassingen. Daarom moet er constant controle plaatsvinden. De **marketingcontrole** is het proces waarin een organisatie de resultaten van het marketingbeleid meet en beoordeelt, en zo nodig corrigerend optreedt om de marketingdoelstellingen te realiseren. Het controleproces omvat de volgende stappen: eerst formuleert marketing de specifieke doelen. Dan worden de resultaten op de markt gemeten; je gaat na waaraan de eventuele verschillen tussen de verwachte en werkelijke resultaten te wijten zijn. Ten slotte treedt het management corrigerend op om de kloof tussen de doelstellingen en de resultaten te dichten. Hiertoe moeten misschien het actieplan of de doelen worden bijgesteld.

Operationele controle houdt in: controle van de behaalde resultaten ten opzichte van het jaarplan en zo nodig corrigerend optreden. Zo probeer je de verwezenlijking van de verkoop-, winst- en andere in het jaarplan gestelde doelen te verzekeren. Ook wordt hierbij de winstgevendheid van de verschillende producten, afzetgebieden, markten en kanalen gecontroleerd. **Strategische controle** houdt in: nagaan of de basisstrategieën van het bedrijf afgestemd zijn op de kansen en sterke punten. Marketingstrategieën en -programma's kunnen snel verouderen. Daarom is een periodieke herbezinning op de aanpak van de markt op zijn plaats. De marketinganalyse die wordt gehouden aan het begin van het marketingplanningsproces is ook een marketingcontrolemiddel.[19] In paragraaf 17.3 gaan we hier dieper op in. Daar komt ook het concept Plan-Do-Check-Act aan bod.

1.6.3 Verantwoording en rendement

marketing accountability
Het inzichtelijk maken en aantonen van de effecten van marketinginspanningen.

rendement op de marketinginvestering (marketing-ROI)
Het nettorendement op een marketinginvestering gedeeld door de kosten van de marketinginvestering.

productieconcept
Volgens dit concept geven consumenten de voorkeur aan producten die beschikbaar zijn en die zij zich gemakkelijk kunnen veroorloven. Het is dan belangrijk dat de bedrijfsvoering zich richt op een efficiëntere productie en distributie.

Marketingmanagers moeten ervoor zorgen dat hun marketinggelden goed worden besteed. In het verleden gaven veel marketeers royaal geld uit aan grote, dure marketingprogramma's, zonder na te denken over het financiële rendement ervan. Ze meenden dat het resultaat van marketing niet-tastbaar was, dat de productiviteit of het rendement niet kon worden gemeten. Tegenwoordig ligt er een veel grotere nadruk op **marketing accountability**, wat inhoudt dat je de effecten van de marketinginspanningen daadwerkelijk aantoont. In paragraaf 17.4 gaan we hier dieper op in.

Een voorbeeld is **rendement op de marketinginvestering** (of **marketing-ROI**). Dit is het nettorendement op een marketinginvestering gedeeld door de kosten van de marketinginvestering. Deze waarde geeft aan welke winst wordt gegenereerd door investeringen in marketingactiviteiten.

Naast de standaard prestatiemaatstaven gebruiken marketeers klantgerichte maatstaven, zoals klantenwerving, klantretentie en customer lifetime value. Marketinginvesteringen leiden tot betere waarde voor de klant en klanttevredenheid. Zo kan het bedrijf meer klanten trekken en ze beter vasthouden, en worden de customer lifetime value van individuele klanten en de totale customer equity voor het bedrijf verhoogd. Een hogere customer equity, in verhouding tot de hoogte van de marketinginvestering, bepaalt het rendement op de marketinginvestering. In hoofdstuk 17 komen de implementatie en evaluatie van marketinginspanningen nader aan bod.

1.7 Het veranderende marketinglandschap

productconcept
Volgens dit concept geven consumenten de voorkeur aan een product dat de beste kwaliteit, de beste prestatie en functionaliteit biedt. Hieruit volgt dat de organisatie zich moet inspannen om de producten constant te verbeteren.

De marktgerichtheid die veel bedrijven nu hebben, was niet altijd al onderdeel van hun strategie. De oorsprong van marktgerichtheid ligt in het marketingconcept, dat eigenlijk ontstaan is in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. Het werd voorafgegaan door:

- het **productieconcept** (1900), waarbij consumenten de voorkeur gaven aan producten die beschikbaar en betaalbaar waren;
- het **productconcept** (1915), waarbij productkwaliteit steeds meer centraal kwam te staan;

KOTLER.indb 29 4-7-2017 13:02:48

verkoopconcept
Volgens dit concept kopen consumenten pas genoeg wanneer het bedrijf veel energie steekt in verkoop en promotie.

- het **verkoopconcept** (1930), waarbij producten voldoende onder aandacht moesten worden gebracht om ze te kunnen verkopen.

Ook al zijn de concepten gebonden aan bepaalde historische periodes, toch worden ze nog altijd door een aantal bedrijven gebruikt. Bijvoorbeeld, computerfabrikant Lenovo (www.lenovo.com) domineert de prijsgevoelige markt van Chinese pc's door lage arbeidskosten, efficiënte productie en massadistributie (productieconcept). Het Duitse warenhuis Manufactum (www.manufactum.com) lijkt dan weer het productconcept in ere te houden en richt zich uitsluitend op kwaliteitsproducten. Het bedrijf heeft daarmee succes. Het verkoopt zijn producten via een groeiend aantal warenhuizen in verschillende landen, via catalogusverkoop en een internationale webshop. Manufactum past echter niet uitsluitend het productconcept toe, maar combineert dat met een klantgerichte service. Het verkoopconcept wordt bijvoorbeeld toegepast op *unsought goods* (niet-gezochte producten), producten waaraan kopers normaal gesproken niet denken, zoals onderhoudscontracten voor de centrale verwarming of uitvaartverzekeringen.

marketingconcept
Volgens dit concept kan een bedrijf zijn doelstellingen alleen bereiken wanneer het de behoeften en wensen van de doelgroep kan bepalen en de gewenste bevrediging hiervan doelmatiger en efficiënter levert dan de concurrent.

Pas met het **marketingconcept** werd duidelijk gesteld dat behoeften van de klant centraal moesten staan. Het marketingconcept is geen filosofie van 'maken en verkopen', maar een klantgerichte filosofie van 'aftasten en reageren'. Marketing beoogt niet zozeer de juiste klanten voor een product te vinden, maar de juiste producten voor de klanten.

In figuur 1.8 zijn het verkoopconcept en het marketingconcept naast elkaar gezet. Het verkoopconcept is een perspectief *van binnen naar buiten*. We noemen dit ook wel het inside-out-principe. Te beginnen met de fabriek richt je je op de bestaande producten, om met sterke verkoop en promotie een rendabele omzet te maken. Je bent vooral gericht op het veroveren van klanten – kortetermijnomzet – en je kijkt nauwelijks wie je klanten zijn en waarom ze kopen. Het marketingconcept is een perspectief *van buiten naar binnen*, ofwel het outside-in-principe. Je begint met een goed afgebakende markt, waarin je je richt op de behoeften van de klant. Je integreert alle marketingactiviteiten die van invloed zijn op consumenten. Je maakt winst door langdurige relaties op te bouwen met de juiste kopers op basis van klantwaarde en klanttevredenheid. Een groot aantal geslaagde en bekende bedrijven is aanhanger van het marketingconcept. IKEA, Unilever, Air France-KLM, Colruyt en Albert Heijn volgen het trouw. Bij deze bedrijven is het marketingdenken verweven in de bedrijfsvoering.

maatschappelijke marketingconcept
Volgens dit concept moet een organisatie voorzien in de behoeften van zijn huidige klanten op een manier die het welzijn van de consumenten en de maatschappij als geheel in stand houdt en verbetert, nu en in de toekomst.

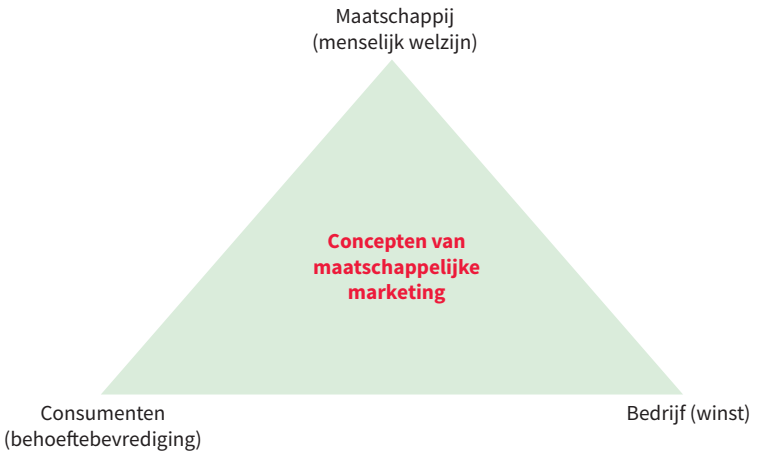
Vanaf midden jaren zeventig werd meer aandacht besteed aan mogelijke conflicten tussen *kortetermijnwensen* van de klant en zijn *welzijn op de lange termijn* Dit leidde tot het **maatschappelijke marketingconcept**, waarbij de marketingstrategie waarde moet leveren aan de klant op een manier die het welzijn van de consument en de samenleving in stand houdt en verbetert.

FIGUUR 1.8 *Verkoop- en marketingconcept naast elkaar*

KOTLER.indb 30 4-7-2017 13:02:48

Figuur 1.9 laat zien dat ondernemingen een evenwicht dienen te vinden tussen drie afwegingen bij het bepalen van de marketingstrategie: de winst van het bedrijf, de wensen van de consument en de belangen van de maatschappij.

Dit concept wordt steeds belangrijker. De samenleving verwacht immers steeds vaker dat bedrijven basisnormen op het gebied van ethiek en milieu in acht nemen. Een beleid voor ethiek en milieu is niet genoeg; bedrijven moeten ook daadwerkelijk de door hen uitgedragen normen nakomen. Duurzame marketing is dan ook een van de vijf trends en krachten in het veranderende marketinglandschap die we hier willen signaleren. We bekijken vervolgens nog vier belangrijke ontwikkelingen: de onzekere economische omgeving, de online omgeving, de snelle mondialisering en de groei van not-for-profitmarketing.



FIGUUR 1.9 *Drie overwegingen achter de marketingstrategie*

1.7.1 Duurzame marketing

Grote organisaties die duurzaamheid onderschrijven, informeren klanten hierover op hun website. De meeste grote ondernemingen onderschrijven het belang van people, planet en profit. Zo heeft KLM een webpagina gewijd aan Corporate Social Responsibility (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en geeft Colruyt op haar website over duurzaam ondernemen informatie over de maatschappelijke projecten die de keten steunt, zoals de Collibri Foundation.[20] Colruyt biedt scholingsprojecten in verschillende delen van de wereld financiële ondersteuning uit onder meer de verkoop van producten met het Collibri Foundation for Education-zegel. Deze ondernemingen werken met ethische gedragscodes en publiceren duurzaamheidsverslagen. Zo kunnen consumenten nagaan of deze bedrijven de principes die ze uitdragen ook omzetten in concrete acties. Meer oog voor duurzaamheid is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor marketeers. Bedrijven die vooruitkijken, accepteren hun verantwoordelijkheden voor de wereld om hen heen. Ze zien duurzame marketing als een kans om het goed te doen door goed te doen en zoeken naar manieren

Bedrijven richten zich meer en meer op duurzame productie met aandacht voor mens en milieu.

Foto: © Nicolaus Czarnecki/NIcolaus Czarnecki/ZUMApress.com

KOTLER.indb 31 4-7-2017 13:02:49

om hiervan te profiteren door de huidige behoeften én de langetermijnbelangen van hun klanten en community's te bedienen.

Bedrijven als Ben & Jerry's, Timberland en outdoorspecialist Patagonia onderscheiden zich met hun verantwoordelijke houding. Zij hebben hun maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen en de daarbij passende actie in de missie en waarden van het hele bedrijf opgenomen. Timberland geeft bijvoorbeeld gedetailleerde cijfers over duurzaamheidsaspecten en formuleert jaarlijks doelstellingen om deze te verbeteren. Het gaat dan om aspecten van het milieu (CO_2-emissie en gebruik van groene energie), van het product (gebruik van recyclebare materialen), de productie (terugbrengen van kinderarbeid en discriminatie, voorkomen van te lange werktijden in de supply chain) en de dienstverlening (uren besteed aan vrijwilligersprojecten, aantal geplante bomen, bijdragen aan liefdadigheid).

Grote bedrijven ontkomen er haast niet meer aan om zichtbaar te maken hoe ze vorm geven aan de drie p's: people, profit en planet. Zo zorgt IKEA er bijvoorbeeld voor dat het bedrijf evenveel vrouwen als mannen in dienst heeft, er met duurzame materialen gewerkt wordt, er een gedragscode is voor de omgang met leveranciers en dat men regelmatig steun geeft aan goede doelen.

1.7.2 De onzekere economische omgeving

In 2008 ontstond een wereldwijde economische crisis. De aandelenmarkten stortten in en miljarden aan marktwaarde verdampten. Tijdens de financiële crisis zagen consumenten hun inkomsten teruglopen vanwege dalende huizenprijzen en stijgende werkloosheid. Zij verloren niet alleen geld, maar ook hun vertrouwen in de economie. In de nasleep van de crisis geven consumenten minder geld uit; het geld dat ze wel uitgeven, besteden ze op een verstandiger manier (al is dat zeer persoonlijk). Sommige sectoren worden door de crisis geraakt, andere veel minder. Duurzame goederen zoals meubelen, kleding, wit- en bruingoed, alsmede luxegoederen, hebben over het algemeen meer last van een teruggang in de conjunctuur dan de levensmiddelensector en conveniencepproducten. Het is lang niet eenduidig wat een consument als noodzakelijk en wat hij als (overbodige) luxe ziet. Zo is bijvoorbeeld het plannen van vakanties voor heel wat gezinnen crisisbestendig, aangezien men het blijkbaar toch noodzakelijk vindt om de dagdagelijkse sleur even te doorbreken.

In reactie op de voorzichtigheid en het prijsbewustzijn van de consument benadrukken marketeers de *waarde* in hun waardeaanbod. Ze richten hun pijlen op waar voor je geld, praktische toepasbaarheid en duurzaamheid. Ook luxemerken leggen meer nadruk op waarde. Lexus heeft bijvoorbeeld jarenlang status en rijprestaties benadrukt, maar belicht nu meer het zuinige en duurzame karakter van de auto's.

Wanneer het een periode minder goed gaat met de economie, krijgen bedrijven vaak de neiging om te snijden in marketingbudgetten en prijzen te verlagen, in een poging de consumenten tot kopen aan te zetten. Hoewel het terugbrengen van kosten en het selectief aanbieden van kortingen belangrijke marketingtactieken kunnen zijn in een slechtere economie, begrijpen slimme marketeers dat het snijden op de verkeerde plaatsen op de lange termijn schade kan toebrengen aan merkimago en klantrelaties. Juist wanneer je consumenten wilt stimuleren tot kopen is anticyclisch investeren in marketing en promotie verstandiger dan snijden in budgetten en het verlagen van prijzen. De uitdaging is een waardepropositie te bieden die past in de huidige tijd en die op langere termijn de waarde van het merk vergroot. Daarnaast is het verstandig om door te gaan met innovatie en ontwikkeling van nieuwe producten.

Een marketingexpert licht toe: 'Wanneer de recessie eindigt en de wereld weer vol beloftes lijkt te zijn, hangt je marktpositie, te midden van je concurrenten, af van de bedrevenheid waarmee je je bedrijf door die moeilijke tijd hebt geloodst.' Dus in plaats van prijzen te verlagen, houden veel marketeers hun prijzen op niveau en leggen ze uit waarom hun merken die prijs waard zijn. In moeilijke tijden hebben bedrijven als Wal-Mart, McDonald's en Hyundai hun marketinguitgaven gehandhaafd of zelfs vergroot. Het doel is in een onzekere economie

KOTLER.indb 32 4-7-2017 13:02:49

marktaandeel op te bouwen en klantrelaties te versterken, ten koste van concurrenten die snijden in hun kosten.

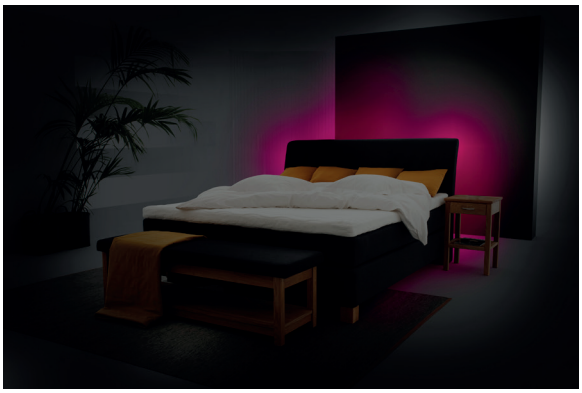
Een moeilijke economische situatie kan behalve bedreigingen ook kansen opleveren. Zo gaan consumenten minder vaak uit eten, maar kopen ze wel meer luxeproducten in de supermarkt om thuis een dinertje te bereiden. En mensen boeken minder verre vliegreizen, wat ten goede komt aan de vakantiebestedingen in eigen land.

1.7.3 De online omgeving

De recente technologiehausse heeft geleid tot een nieuw digitaal tijdperk. De explosieve groei in computer-, telecommunicatie-, informatie- en andere technologie heeft grote gevolgen voor de manieren waarop bedrijven waarde bij de klant brengen. Het digitale tijdperk zorgt ervoor dat consumenten via veel meer manieren dan vroeger in contact kunnen komen met bedrijven. Maar ook dat bedrijven minder controle hebben over wat er over hun merk gezegd wordt. Consumenten kunnen merkinformatie, die vroeger alleen in advertenties of op een bedrijfswebsite te vinden was, gemakkelijk meenemen en online delen met hun vrienden. Het gebruik van tablets en smartphones groeit enorm. Consumenten zijn bijna continu online en delen ervaringen via platforms als Facebook, Snapchat, Instagram, YouTube en communiceren met elkaar via WhatsApp, Ping en Skype. Voor bedrijven betekent dit niet alleen een uitbreiding van de communicatiemogelijkheden; digitale media en andere nieuwe technologie moeten volledig worden geïntegreerd in de klantgerichte inspanningen van de marketeer.

Online marketing is momenteel de snelst groeiende vorm van marketing. Er zijn nauwelijks nog bedrijven waar internet geen belangrijke plaats inneemt. Dat gold al voor zuivere online detaillisten en bedrijven (*click-only-* of *pure* spelers) zoals Amazon, Bol.com en NU.nl. Over de hele wereld profiteren consumenten inmiddels van goedkope vliegtickets die alleen via internet verkrijgbaar zijn. Ondertussen hebben ook de meeste traditionele, fysiek aanwezige bedrijven (*bricks-and-mortar*-spelers) het internet omarmd en zijn ze *click-and-mortar*-spelers geworden. Zij hebben online activiteiten toegevoegd om nieuwe klanten aan te trekken en de relatie met bestaande klanten te verstevigen. Polaroid, Delhaize (met Caddyhome) en Philips zijn bijvoorbeeld uiterst succesvol in een digitale omgeving. Dit komt nader aan bod bij het hoofdstuk over detailhandel en groothandel (hoofdstuk 13).

Niet alleen de marketing van producten wordt digitaal, ook veel producten zelf worden dat steeds meer. We spreken in dat kader over het *Internet of things*: ook 'gewone' producten worden 'digitaal'. Zo bracht lampenfabrikant Philips, meer dan honderd jaar oud, de Hue-lampenserie op de markt. Deze lampen kunnen, gestuurd via internet, elke gewenste kleur aannemen. Je bedient ze met je smartphone. De consument kan eigen kleurprogramma's samenstellen, lichten laten meekleuren met de geluiden van de televisie enzovoort. Met



De Philips Hue-lamp is een voorbeeld van het Internet of things.

Foto's: Philips

KOTLER.indb 33 4-7-2017 13:02:51

deze introductie creëert Philips waarde voor haar klanten door in te spelen op de ontwikkelingen in de online omgeving.

1.7.4 Snelle globalisering

Marketeers herdefiniëren hun relatie met klanten en partners, en kijken ook anders naar de manier waarop ze zich verhouden tot de wereld om hen heen. Door technologische ontwikkelingen wordt de wereld steeds kleiner; dit noemen we globalisering. Niet alleen het internet maakt snellere communicatie mogelijk, maar ook reizen is veel gemakkelijker geworden en de prijzen van bijvoorbeeld vliegtickets zijn enorm gedaald. Producten kunnen goedkoop en snel worden getransporteerd en arbeid kan vaak in andere landen worden ingekocht. Daarom zijn veel marketeers wereldwijd verbonden met klanten en marketingpartners.

Bijna elk bedrijf, van welke omvang ook, komt op een of andere manier in aanraking met internationale concurrentie. De bloemist uit de buurt koopt zijn bloemen bij kwekerijen in Ghana; een elektronicafabrikant concurreert op zijn thuismarkt met Koreaanse rivalen; een jonge internetdetaillist krijgt orders uit de hele wereld; en een aanbieder van consumentengoederen uit de ontwikkelde wereld introduceert nieuwe producten in opkomende markten.

Ook op hun thuismarkt worden westerse bedrijven uitgedaagd door de gewiekste marketing van Japanse, Koreaanse en nu ook Indiase en Chinese multinationals. Bedrijven als Toyota, Sony, Nokia, Nestlé en Samsung presteren in talloze markten vaak beter dan de plaatselijke concurrenten op die markt. Ook enkele oudere bedrijven in allerlei sectoren hebben nu werkelijk een mondiale organisatie die haar producten op de hele wereld produceert en verkoopt. Nestlé, HSBC, Shell en Unilever zijn ontstaan in een eerdere fase van mondialisering, toen de Europese landen de wereldhandel domineerden. HSBC staat zelfs voor Hong Kong & Shanghai Banking Corporation, een herinnering aan het koloniale tijdperk. Nieuwe mondiale leiders zoals Amazon, Google en Vodafone begonnen direct als wereldwijde spelers, met nauwelijks of geen lokale geschiedenis. Het is steeds minder goed na te gaan waar merken worden gemaakt en ontworpen, wie de eigenaar van het bedrijf is en waar het hoofdkantoor staat. En zou dat ook wat uitmaken?

Managers over de hele wereld moeten steeds meer vanuit een mondiaal (en niet alleen lokaal) perspectief kijken naar hun bedrijfstak, concurrenten en marktkansen. Zij vragen zich af: wat is mondiale marketing? In welk opzicht verschilt dit van nationale marketing? Hoe beïnvloeden mondiale concurrenten de business? In hoeverre moeten ze mondiaal werken? Op verschillende plaatsen in het boek zullen we op deze vragen terugkomen.

1.7.5 De groei van not-for-profitmarketing

Marketing is ook steeds belangrijker geworden in de strategie van veel not-for-profitorganisaties, zoals onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, musea, dierentuinen, orkesten, politieke partijen, kerken en organisaties die zich inzetten voor het goede doel. Zij ervaren veel concurrentie. Marketing helpt deze organisaties leden en steun te werven.

> Artsen zonder Grenzen is een internationale, onafhankelijke medische hulporganisatie. De focus ligt op het aanbieden van medische hulp aan mensen die te kampen hebben met levensbedreigende situaties zoals gewapende conflicten, epidemieën of natuurrampen. Het ontvangen van donaties is daarbij van vitaal belang. Maar Artsen zonder Grenzen wil ook een positiever gevoel creëren. De wereld staat in brand en de verdeeldheid lijkt groter dan ooit. Artsen zonder Grenzen lanceert daarom de online campagne #WeDontCare. Om een positief geluid te laten horen en om te laten zien waar de medische noodhulporganisatie voor staat. Afkomst, religie, politieke overtuiging? #WeDontCare. Artsen zonder Grenzen roept mensen op om via de website hun eigen kleurrijke statement samen te stellen en dit via social media te delen. Dat kan bijvoorbeeld zijn 'Het maakt me niet uit dat je anders bent' of 'Het is mij om het even waar je in

KOTLER.indb 34 4-7-2017 13:02:51

gelooft'. Het statement, met foto, in felle kleuren, wordt op Facebook, Twitter en Instagram gedeeld – met de oproep aan anderen om dat ook te doen.

Bron:
http://www.marketingtribune.nl/online/nieuws/2016/03/artsen-zonder-grenzen-laat-positief-geluid-horen-wedontcare/index.xml

Ook overheidsinstanties tonen steeds meer belangstelling voor marketing. In landen met een beroepsleger ontwikkelen de strijdkrachten marketingplannen om rekruten aan te trekken. Andere overheidsinstanties en liefdadige instellingen formuleren *maatschappelijke-marketingcampagnes* om mensen aan te zetten tot energiebesparing en milieubewustzijn, of om roken, overmatig drinken en drugsgebruik te ontmoedigen. In heel Europa worden oude nutsbedrijven zoals water- en energiebedrijven opgesplitst en geprivatiseerd zodat zij moeten concurreren met aanbieders uit de hele EU. Binnen Europa concurreert ook een bonte mengeling van steeds sterkere mondiale bedrijven met staatsbedrijven om cruciale diensten voor het dagelijks leven te bieden.

Bij not-for-profitmarketing is het belangrijk om mensen bij je product of dienst te betrekken (zogenoemde ambassadeurs) die zich nauw verbonden voelen bij de missie van je organisatie en die vooral je netwerk en dus bereik kunnen vergroten.

1.8 Tot slot

Als rode draad voor het boek gebruiken we zoals gezegd figuur 1.1, waarin de vier stappen in het marketingproces (analyse, strategie, tactiek en implementatie) centraal staan. In de volgende hoofdstukken van het boek is het echter niet alleen de bedoeling om een meer gedetailleerd inzicht te krijgen in de verschillende componenten van het marketing(plannings)-proces, maar ook in de logische samenhang daartussen. Hierover gaat ook de volgende Marketinghighlight: *Het belang van logica in het marketingbeleid*.

Elke marketeer, op welk niveau in de onderneming of in welke sector dan ook, zal vanuit de analyse van de huidige en (meest waarschijnlijke) toekomstige marktsituatie bepaalde acties ondernemen. Die acties kunnen strategisch zijn of meer operationeel. Daarbij werken veel bedrijven met een vorm van marketingplanning, waarvan we de componenten en fasen in dit hoofdstuk bespraken. Sommige managers beweren dat het planningsproces op zich zelfs belangrijker is dan het plan zelf. Het dwingt de marketeer om echt tijd te maken voor een gestructureerde aanpak van het marketingbeleid en vergroot op die manier de kans dat belangrijke zaken niet over het hoofd worden gezien. Het plant als het ware expliciet 'denktijd' voor de marketeer in diens agenda. Het marketingplanningsproces is ook een instrument om iedereen bij het marketingbeleid te betrekken, om mensen mee te krijgen in de marketingaanpak. Bij een strategisch marketingplan, dat betrekking heeft op een langere periode, worden alle stappen van analyse tot strategie en tactiek grondig doorlopen. Bij een operationeel marketingplan worden – vaak op jaarlijkse basis – de strategie en tactiek omgezet in concrete acties voor het komende jaar. Bepaalde omstandigheden, zoals een plotselinge recessie, de komst van een nieuwe concurrent of bewegingen in de pers, kunnen een organisatie dwingen af te wijken van de typische planningscycli, en bepaalde strategische marketingplanonderdelen, zoals de SWOT-analyse, nog eens grondig te heroverwegen.[21]

Uit een recente *global marketing leaders survey* onder senior marketingprofessionals uit de hele wereld bleek dat het marketingplan nog steeds een belangrijke rol speelt. Het afstemmen van plannen op de belangrijkste externe ontwikkelingen (analyse van de marketingomgeving) vindt men zeer belangrijk. De meeste bedrijven die aan marketingplanning doen scoren naar eigen zeggen goed. Slechts 20% van de ondervraagden in het onderzoek vond dat hier binnen het eigen bedrijf absoluut verbetering nodig is. Meer consistentie krijgen in de marketingstrategie en -tactiek (bijvoorbeeld door een betere integratie van de marketingmixinstrumenten) was bij

KOTLER.indb 35 4-7-2017 13:02:51

MARKETINGHIGHLIGHT

Het belang van logica in het marketingbeleid

Er bestaan geen exacte regels in marketing die 100% garantie geven op succes. Marketing is dan ook geen exacte wetenschap en vaak zullen goede marketingbeslissingen gedragen zijn door intuïtie – of buikgevoel zoals het in de volksmond heet. Het aanvoelen van een markt en haar kansen of het inschatten van marketingacties en -reacties, is vaak alleen maar de echte marketeers 'pur sang' gegeven. Dit zijn soms zelfs mensen die zich helemaal geen marketeer noemen, maar eerder ondernemer. Of mensen die nooit een marketingopleiding hebben genoten, maar toevallig in de marketing zijn terechtgekomen. Vaak zijn het ook de interne marketinginspanningen (het meekrijgen van iedereen in het bedrijf en het delen van eenzelfde missie/visie) die de belangrijkste sleutel vormen tot het externe marketingsucces. Maar hoe sterk intuïtie, passie en creativiteit ook aanwezig zijn, geen enkel goed marketingbeleid bestaat zonder dat men een aantal belangrijke principes van logica respecteert. Het is essentieel dat men oog heeft voor het totale beeld en niet slechts voor het detail. De marketingbeslissingen zijn met elkaar verbonden en moeten een logisch geheel vormen. *Logical management*-regels zijn ook bij marketing onontbeerlijk.

Tactische beslissingen

Zo zal de marketingtactiek in lijn moeten zijn met de strategie, die op haar beurt in lijn moet zijn met de permanent veranderende omgeving. Heel wat bedrijven zoeken in dat verband continu naar een logische afstemming. Ryanair, bijvoorbeeld, wil zich sinds haar start strategisch als lagekostenluchtvaartmaatschappij positioneren. Ook in de marketingtactiek heeft dat heel wat gevolgen. Zo wordt op onnodige luxe in het vliegtuig bespaard en wordt efficiëntie nagestreefd in alle processen. Ryanair verdient dan ook niet veel geld op het kernproduct zelf, maar eerder op de verdere diensten die het bedrijf aanbiedt. Alle extra's moeten door de klant betaald worden, bijvoorbeeld het inchecken van bagage, het inchecken op de luchthaven, priority boarding, creditcardtoeslag en het eten en drinken in het vliegtuig. Om meer controle uit te oefenen op het referentiekader van de afnemer (met wie wordt het bedrijf vergeleken?), neemt Ryanair ook andere uitgesproken tactische beslissingen. Men werkt aan een eigen prijsvergelijkingswebsite waarop jaarlijks 100 miljoen vliegtuig- en hotelprijzen worden aangeboden. De Ierse luchtvaartmaatschappij wil op die manier voor haar boekingen minder afhankelijk worden van sites als Google Flight en Skyscanner, aldus CEO Michael O'Leary. Dat laat zien hoe een bedrijf zo veel mogelijk controle wil hebben op de 'mindset' van de klant om hem of haar in de logica die het bedrijf volgt mee te krijgen. En hoe een bedrijf zelfs elke omgevingsfactor van belang (in dit geval het toenemend online searchgedrag van afnemers) meeneemt in zijn eigen business- en marketinglogica.

Als men een bepaalde logica volgt, dan moet het bedrijf goed beseffen dat dit verwachtingen schept. Men kan dan ook niet van de ene op de andere dag de logica doorbreken. De wachtende rijen voor de Apple-winkels bij een zoveelste innovatie zijn ons allen bekend. Apple trekt die lijn van innovatie al jaren door in alles wat het bedrijf doet. Maar het gevolg is ook dat het onder permanente innovatiedruk staat en er daardoor geregeld iets misgaat. Zo moest Apple zijn excuses aanbieden voor de applicatie Apple Maps, die moest concurreren met Google Maps, omdat het programma vol fouten zat. In een brief raadde Appletopman Tim Cook iPhone-gebruikers toen zelfs aan om gebruik te maken van andere apps, zoals Bing, MapQuest en Waze, om te navigeren.

Bronnen:
Logman, M (2004). 'The LOGMAN model: A logical brand management model', *Journal of Product & Brand Management, 13*, 2, 94-104
Logman, M. (2007). 'Logical brand management in a dynamic context of growth and innovation', *Journal of Product & Brand Management, 16*, 4, 257-68
Logman, M. (2007). 'Hoofdstuk 4: Evaluatie en consistentiecontrole', *Marketingplan.* Antwerpen/Apeldoorn: Garant
Logman, M. (2011). *Entrepreneurial Marketing. A guide for startups and potential growth companies*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant
Logman, M. (2013). 'Limits to growing customer value: Being squeezed between the past and the future', *Business Horizons, 56:5*, sept.-okt., 655–66
http://www.logicalmanagement.be/pillars.html, geraadpleegd aug. 2016

de meeste ondervraagden een groter aandachtspunt. In het ideale geval moeten marketingmixbeslissingen niet alleen complementair en consistent zijn, maar zouden ze elkaar ook moeten versterken. Er kan dan synergie ontstaan: één plus één is drie. Een ander inzicht is dat het marketingplan staat of valt met de implementatie ervan. Dit is wat klanten uiteindelijk te zien krijgen en ervaren. Om een goede implementatie te garanderen, moet je er volgens het onderzoek voor zorgen dat je iedereen die een belangrijke rol in het marketingproces vervult, zoals andere afdelingen, leveranciers, distributeurs, klanten, al vanaf de start betrekt in de uitwerking van het plan.

KOTLER.indb 36 4-7-2017 13:02:52

Volgens 80% van de respondenten in het onderzoek zou de uitwerking van een marketingplan binnen drie maanden rond moeten zijn. In de praktijk duurt dit echter veel langer. Meer dan de helft van de ondervraagden zegt dat het hele proces vier maanden of langer duurt. 30% doet er zelfs een halfjaar of langer over. Ook wordt in het onderzoek vastgesteld dat het planningsproces vrij flexibel moet zijn. Bijna de helft van de ondervraagden zegt immers dat een kwart van het plan (of zelfs meer) nog verandert gedurende een jaar.[22]

SAMENVATTING

Succesvolle organisaties – of ze nu groot of klein zijn, op winst gericht of niet op winst gericht zijn, mondiale of lokale activiteiten ontplooien – brengen marketing in de praktijk. Het doel van marketing is rendabele klantrelaties opbouwen en onderhouden.

We keken in dit hoofdstuk naar marketing als discipline en de verschillende fasen en componenten van het marketing(planning)proces.

1. Een definitie geven van marketing

Marketing is het proces waarin bedrijven waarde creëren voor klanten en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van klanten binnen te halen.

2. Uitleggen hoe missie, marktafbakening en doelstellingen worden ingevuld bij strategische bedrijfsplanning (op ondernemingsniveau)

Een missie is een antwoord op de vraag naar het doel van het bedrijf of beter gezegd zijn bestaansreden. Een duidelijk geformuleerde missie is een leidraad voor de mensen binnen de organisatie, zodat zij zich zelfstandig en toch collectief kunnen inzetten voor dit doel. Daarnaast is de missie bestemd voor externen, zodat zij weten 'waar het bedrijf voor staat'.

Vanuit de missie wordt de marktafbakening concreet ingevuld door het opstellen van een Abell & Hammond-diagram, waarin het werkgebied (business domain) van het bedrijf wordt weergegeven door het beantwoorden van de volgende drie vragen: Wat zijn de behoeften van de afnemers? Welke afnemersgroepen zijn er? Op welke (verschillende) manieren wordt in hun behoeften voorzien middels producten en/of technologieën (alternatieve oplossingen)?

Dit diagram maakt als het ware een foto van het activiteitenterrein van het bedrijf. De kubus in het diagram bakent de huidige activiteiten van het bedrijf af. De aspecten buiten de kubus behoren tot de groeimogelijkheden. Het is tevens mogelijk de positie van de belangrijkste concurrenten hierin weer te geven, zodat een beeld verkregen wordt van de aspecten waarbij sprake is van een overlap tussen het bedrijf en de concurrenten.

De missie moet worden uitgewerkt in doelstellingen op een aantal niveaus. Beginnend bij het ondernemingsniveau wordt deze vervolgens uitgewerkt op lagere niveaus (zie punt 3). Dit leidt tot het formuleren van een aantal doelstellingen, waarbij de randvoorwaarde is dat deze SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

3. De stappen in het marketingproces beschrijven

Een marketeer is vaak verantwoordelijk voor een bepaald product dat of bepaalde dienst die zich op een bepaalde markt richt (PMC of product/marktcombinatie genoemd). In een groot bedrijf moet de marketeer voor de PMC waarvoor een marketingbeleid wordt ontwikkeld, rekening houden met de doelstellingen op hogere bedrijfsniveaus (bijvoorbeeld op het niveau van de SBU, strategic business unit, waar de PMC onder valt). In kleinere bedrijven zal dat verschil in niveaus minder duidelijk zijn. Zo kan een product/marktcombinatie van een nichespeler het volledige activiteitenterrein van de onderneming bestrijken. Hoe dan ook zal de marketeer een aantal stappen moeten doorlopen: analyse, strategie, tactiek en implementatie/evaluatie. Deze stappen vormen de rode draad van dit boek. Het is hierbij belangrijk te beseffen dat een aanbod meer kan

KOTLER.indb 37 4-7-2017 13:02:52

zijn dan alleen maar een product. Het aanbod van diensten en ervaringen neemt steeds meer toe. En een aanbod heeft geen zin als er geen markt is, die bestaat uit huidige en potentiële kopers. Bij zijn analyse zal de marketeer verder kijken naar alle interne en externe factoren die een rol van betekenis spelen om de juiste strategie te kunnen bepalen.

4. De belangrijkste elementen noemen van een marketingstrategie

Bij een marketingstrategie is het de kunst om te bepalen op welke markten men wil zich toeleggen. Zo is het perfect denkbaar dat de externe en interne analyse aangeven dat een product ook potentieel heeft in een andere markt. Naast de marktgerichte strategie (welke markten, welke posities bekleden op die markt enzovoort) is het belangrijk om ook aan de meer klantgerichte strategie te werken. De marketeer zal allereerst beslissen *wie* men binnen een bepaalde markt wil bedienen (welke klantsegmenten). Verder moet het bedrijf beslissen met welke waardepropositie het de doelklanten wil bedienen. Dit moet niet alleen leiden tot een win voor de klant, maar ook tot een win voor het bedrijf, dat immers ook zelf waarde moet halen uit de klanten (door meer omzet en/of winst).

5. De tactische instrumenten beschrijven

De marketingmix omvat het product-, prijs-, communicatie- (promotie-) en distributiebeleid (plaats). Vaak wordt over de 4 P's gepraat. Maar vanuit marketingoogpunt telt in feite alleen hoe de klant naar die 4 P's kijkt en in dat opzicht spreekt men van de 4 C's (customer wants and needs, cost to the customer, communication en convenience).

6. Uitleggen wat klantrelatiemanagement inhoudt

Marketing is meer dan alleen maar klantwaarde realiseren aan de hand van de juiste marketingmix om zo klanten aan te trekken. Bedoeling is vaak ook om een langdurige relatie met klanten op te bouwen.

De ene soort klant vereist een andere klantrelatiemanagementstrategie dan de andere. De marketeer wil de *juiste relaties* opbouwen met de *juiste klanten* en gaat steeds selectief te werk bij het aangaan van klantrelaties. Een recente ontwikkeling is dat klantrelaties niet meer eenzijdig vanuit het bedrijf worden ingevuld, maar dat er sprake is van tweerichtingsverkeer. Klanten communiceren met bedrijven, en met elkaar, over het bedrijf of merk, bijvoorbeeld via social media. Consumenten hebben daarmee meer macht en controle over het merk.

7. Het belang van een goede implementatie zien

De coach van een sportteam kan op papier een ongelofelijk goed plan hebben bedacht om de tegenstander te verslaan, het zijn nog altijd de spelers die het moeten doen. En in marketing is dat niet anders. Een goede analyse, strategie en tactiek zijn nog geen garantie op succes. Iedereen in de organisatie moet weten wat zijn of haar rol is en keuzes moeten continu worden opgevolgd.

8. Verschillende concepten in marktgerichtheid kunnen duiden

Het *productieconcept* houdt in dat consumenten de voorkeur geven aan producten die beschikbaar en zeer betaalbaar zijn; het is de taak van het management om de efficiëntie van de productie te verbeteren en de prijzen omlaag te brengen. Het *productconcept* houdt in dat consumenten de voorkeur geven aan producten die de hoogste kwaliteit, de beste prestaties en de meeste nieuwe eigenschappen bieden; er hoeft dan ook weinig aan promotie gedaan te worden. Het *verkoopconcept* houdt in dat de consument alleen genoeg producten van de organisatie koopt als er intensieve verkoop- en promotieactiviteiten plaatsvinden. Het *marketingconcept* houdt in dat het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen afhankelijk is van de vraag of men beter dan de concurrenten de behoeften en wensen van de doelmarkten kan vaststellen, en er effectiever en doelmatiger in kan voorzien. Het *maatschappelijke marketingconcept* houdt in dat het bedrijf zich bij het nemen van marketingbeslissingen niet alleen laat leiden door bedrijfsdoelstellingen en de behoeften van

KOTLER.indb 38 4-7-2017 13:02:52

zijn huidige klanten, maar ook door het welzijn van consumenten en de maatschappij op langere termijn en zo invulling geeft aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

9. De belangrijkste trends en invloeden in het veranderende marketinglandschap beschrijven

De nieuwe ontwikkelingen in marketing kunnen we samenvatten met één woord: relaties. Allerlei marketeers profiteren steeds meer van de nieuwe kansen om relaties op te bouwen met hun klanten, hun marketingpartners en de wereld om hen heen.

In een steeds kleinere wereld zijn veel marketeers nu *mondiaal* verbonden met klanten en marketingpartners. Bijna elk bedrijf van elke omvang krijgt tegenwoordig op een of andere manier te maken met mondiale concurrentie. In het verleden werd marketing vooral toegepast in de for-profitsector. De laatste jaren is marketing ook een belangrijk onderdeel geworden van de strategieën van veel not-for-profitorganisaties, zoals onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, musea, dierentuinen, orkesten en zelfs kerken.

De wereld verandert, dus marketing ook. De economische crisis heeft zijn weerslag gehad op sommige sectoren (de huizenmarkt, duurzame goederen) en consumenten bewuster gemaakt in hun koopgedrag. Door de snel voortschrijdende computer-, telecom-, informatie-, transport- en andere technologie zijn allerlei mogelijkheden ontstaan om informatie in te winnen over klanten en hen te volgen, maar ook om interactieve relaties aan te gaan met klanten. Producten en diensten kunnen hierdoor beter worden toegesneden op de behoeften van de individuele klant. Bedrijven worden steeds vaker aangesproken op hun duurzaamheidsbeleid. Er wordt van hen verlangd dat ze meer verantwoordelijkheid nemen voor het effect van hun acties op de samenleving en het milieu. Dat houdt in dat zij moeten voorzien in de behoeften van de huidige consumenten zonder dat dit ten koste gaat van het vermogen van toekomstige generaties om te voorzien in hun eigen behoeften.

Discussievragen

1. **Bespreek waarom bedrijven marketing toepassen.**
2. **Stel, gebaseerd op jouw interesses, een missie op voor een nieuw bedrijf dat je mogelijk zou kunnen oprichten. Laat een medestudent jouw missie kritisch evalueren en doe hetzelfde voor de missie die jouw medestudent geformuleerd heeft. Geef elkaar ideeën voor verbetering van elkaars missie.**
3. **De vraag naar Apple-producten is sterk. Wat spreekt precies aan en wie spreekt men vooral aan?**
4. **Wat is het verschil tussen markt en doelgroep?**
5. **Bespreek de verschillen tussen het marketingconcept en het productieconcept, het productconcept en het verkoopconcept. Welke concepten zijn het gemakkelijkst toe te passen op korte termijn? Welk concept biedt het grootste succes op lange termijn?**

Van theorie naar praktijk

1. **Bezoek een fastfoodrestaurant en bestel een maaltijd. Let op welke vragen er worden gesteld en kijk hoe men omgaat met speciale bestellingen. Ga vervolgens naar een restaurant of kantine op je hogeschool, universiteit of het bedrijf waar je werkt en bestel daar ook een maaltijd. Let op welke vragen men stelt en of men speciale bestellingen op dezelfde manier aanpakt als in het fastfoodrestaurant.**
   - **Denk na over eventuele verschillen die je opmerkte. Denk je dat de restaurants een verschillende marketingmanagementfilosofie hebben? Welke benadert het marke-**

KOTLER.indb 39 4-7-2017 13:02:52

tingconcept het dichtst? Komt een van beide meer in de buurt van het verkoop- of het productieconcept?
- Wat zijn de voordelen als men het marketingconcept toepast? Zijn er ook nadelen?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen een fastfoodrestaurant en de kantine of cafetaria op jouw universiteit of hogeschool? Bedenk dat sommige kantines en cafetaria's door de instelling zelf worden geëxploiteerd, en dat andere zijn uitbesteed aan commerciële organisaties.

2a. Ga naar een winkelcentrum en bezoek een aantal concurrerende winkels binnen één branche, bijvoorbeeld jeansmodewinkels, schoenenwinkels, speelgoedwinkels, opticiens of meubelwinkels. Kijk globaal naar het aanbod, de winkelinrichting, het prijsniveau, het personeel, de (potentiële) klanten.
- Zijn de concurrerende winkels werkelijk uniek of min of meer uitwisselbaar en wat zegt dit over de doelstellingen van de winkels?
- Welke verschillen in de marketingmix heb je waargenomen? En in de waarde die deze winkels bieden voor de consument?
- Een belangrijk doel van marketing is: de klanttevredenheid zo groot mogelijk maken en een langdurige relatie opbouwen met de klant. Welke winkel slaagt hier het beste in, denk je, en waarom?

2b. De meeste winkels hebben een webshop. Bezoek een van de webshops van de gekozen winkels.
- In hoeverre is de winkelervaring anders of juist niet, als we de online winkelomgeving vergelijken met de traditionele? Is de waarde die geboden wordt verschillend?
- Vergelijk de manieren waarop de fysieke winkel en de webwinkel de klanttevredenheid zo groot mogelijk proberen te maken. Welke voordelen heeft iedere vorm?

MyLab | Nederlandstalig

Op www.pearsonmylab.nl vind je studiemateriaal en de eText om je begrip en kennis van dit hoofdstuk uit te breiden en te oefenen.

KOTLER.indb 40 4-7-2017 13:02:52