

Hoofdstuk 1

Marketing in de eenentwintigste eeuw

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de volgende onderwerpen:

1. Het belang van marketing.
2. Het bereik van marketing.
3. De belangrijke marketingconcepten.
4. De taken die noodzakelijk zijn voor succesvol marketingmanagement.

Marketingmanagement bij Triodos Bank

Triodos Bank

In juni 2009 is Triodos Bank door *The Financial Times* verkozen tot duurzaamste bank ter wereld. Deze onderscheiding werd Triodos toegekend vanwege zijn leiderschap in de innovatie van duurzaamheid in al zijn activiteiten. De FT Sustainable Banking Awards worden toegekend door een internationale jury die is samengesteld op initiatief van de *The Financial Times* en de International Finance Corporation, onderdeel van de Wereldbank.

Hoe lukt het een relatief kleine bank om zo in de schijnwerpers te komen? Volgens Triodos Bank staan aandacht voor mens en cultuur, natuur en milieu én financieel rendement niet tegenover elkaar. Zij versterken elkaar juist op de lange termijn. Dat is volgens Triodos Bank duurzaamheid.

In deze case laten we zien hoe trouw blijven aan uitgangspunten, normen en waarden deze bank helpt bij het bereiken van groei, rendement en internationale status.¹

Karakteristiek van Triodos Bank

Triodos Bank NV, opgericht in 1980, is een onafhankelijke bank die staat voor duurzaam en transparant bankieren. Triodos Bank financiert bedrijven, instellingen en projecten met een meerwaarde op sociaal, cultureel en milieugebied, daartoe in staat gesteld door betaalrekeninghouders, spaarders en beleggers die kiezen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame samenleving.

De missie van Triodos Bank is:

- Bij te dragen aan een samenleving waarin levenskwaliteit wordt bevorderd en menselijke waardigheid centraal staat.

- Het voor mensen, bedrijven en organisaties mogelijk te maken bewust met geld om te gaan en daarmee duurzame ontwikkeling te bevorderen.
- Zijn klanten van duurzame financiële producten en een goede service te voorzien.

Triodos Bank heeft vestigingen in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Duitsland. Het totaal toevertrouwd vermogen aan Triodos Groep, bestaande uit Triodos Bank, Triodos Beleggingsfondsen en Triodos Private Banking, groeide in 2009 met 30% tot 4,9 miljard euro. Het aantal klanten is met ruim 50.000 gestegen tot 242.000. De kredietverlening aan duurzame bedrijven groeide met 31% tot 1,7 miljard euro. Een record groei voor de bank in haar 30-jarige bestaan. De bank maakte in 2009 een nettowinst van 9,5 miljoen euro.

Triodos Bank stond aan de wieg van fiscale stimuleringsregelingen voor groene, sociaal-ethische en culturele projecten. De bank lanceerde het eerste Groenfonds en Cultuurfonds van Nederland en is wereldwijd een autoriteit op het gebied van microfinanciering in ontwikkelingslanden via het FairShareFund. Deze beleggingsfondsen richten zich op een specifiek thema dat past bij de missie van de bank. Zo richt het Groenfonds zich op financieringen in alternatieve energie en biologische landbouw. Het Cultuurfonds richt zich op de kunstensector, zoals musea en podiumkunsten. Het FairShareFund richt zich op het deelnemen in financiële instellingen in minder ontwikkelde delen van de wereld.

Het Nederlandse bankbedrijf is het oudst en verst ontwikkeld. In Nederland is ook het hoofdkantoor en Investment management gevestigd. Met circa 125 medewerkers is Triodos Bank Nederland goed voor een groot deel van de bankactiviteiten. Zowel particulieren als zakelijke klanten kunnen in Nederland bij de bank terecht voor al hun bankzaken: betalen, hypotheek, sparen, beleggen of een financiering. In 2009 groeide de bank in Nederland met 34.000 klanten.

Concurrentie

In Nederland geven steeds meer banken invulling aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij spelen daarmee in op de steeds groter wordende maatschappelijke roep om duurzaamheid. Met duurzame spaar- en investeringsproducten proberen ook zij in de behoefte te voorzien van een sterk groeiend aantal consumenten dat niet alleen een goed product wil, maar ook verantwoorde keuzen maakt. Naast Triodos Bank worden met name ASNBank (onderdeel van SNS Reaal) en Rabobank door het publiek als 'duurzame banken' gezien.

Duurzaam bankieren: hoe 'vermarkt' Triodos Bank dat?

Ten eerste door trouw te blijven aan zijn missie. Triodos Bank financiert alleen duurzame ondernemers. Daarnaast neemt de bank actief deel aan het maatschappelijk debat over duurzaamheid.

Ten tweede door heel gericht te focussen op een specifieke doelgroep: de maatschappelijk betrokken burger. Deze groep is overwegend hoger opgeleid, maatschappelijk actief, leest graag en is gemiddeld ouder dan 30 jaar. Naar schatting bestaat deze groep uit circa 2 miljoen consumenten en hun aantal neemt toe.

Ten derde door te werken aan een uitstekende bancaire dienstverlening. Met marktconforme tarieven en rendementen, wat aantoont dat duurzaamheid loont.

De klanten van Triodos Bank zijn grofweg onder te verdelen in drie subgroepen, die elk vanuit hun specifieke behoefte kiezen voor een duurzame bank. Waar de ene groep primair kiest vanuit ideële overwegingen (deze bank is goed voor de wereld), kiest de tweede groep primair voor rendement (deze bank is goed voor mijn geld) en kiest de derde groep vooral goede dienstverlening (deze bank is behulpzaam en betrouwbaar). Om in Nederland verdere groei te kunnen realiseren richt Triodos Bank zich op de derde subgroep. Deze kiest voor een bank met duidelijke waarden, maar is niet bereid om comfort en gemak op te geven. De uitdaging hierbij is om de groep die primair kiest voor het ideële karakter of de groep die primair kiest voor rendement niet van de bank te vervreemden.

Triodos Bank wil elk van deze klanten op een specifiek op hen toegesneden, maar ook met de uitgesproken signatuur van de bank logisch samenhangende manier bedienen. Daartoe heeft Triodos Bank de drie groepen letterlijk een eigen gezicht gegeven door hen uitvoerig te beschrijven als 'persona's': elk met een eigen naam en foto. De marketeers van de bankgebruiken deze persona's om gericht de verschillende doelgroepen aan te kunnen spreken. Daarnaast helpen de persona's om te beoordelen of bijvoorbeeld een op rendement gerichte beleggingsrekening niet op gespannen voet staat met de waarden die de idealist zich thuis laten voelen bij de bank.

Je thuis voelen is overigens een belangrijk en zeer waardevol aspect van Triodos Bank. De bank streeft ernaar om alleen medewerkers aan te trekken die zich aangesproken voelen door het gedachtegoed van de bank en haar klanten. Triodos Bank biedt zijn medewerkers een marktconform beloningspakket, maar zonder variabele beloning, bonussen of hypotheekrentevoordeel.

Ook de klanten van Triodos Bank zijn zeer betrokken en vormen een bron van informatie en inspiratie voor de bank. Triodos Bank betreft hen dan ook nadrukkelijk bij de verdere ontwikkeling van de bank. Zo leverde een oproep begin 2009 onder 12.000 certificaathouders van aandelen om te reageren op een aantal stellingen over duurzaam ondernemen leverde bijvoorbeeld reacties op van 2500 certificaathouders (dat is meer dan 20 procent respons). Sommigen van hen reageerden met complete beschouwende artikelen op deze oproep.

'Mijn geld gaat goed'

Bankieren is voor de meeste mensen een 'low interest'-dienst. Betrouwbaarheid, veiligheid en gemak zijn belangrijke criteria waarom mensen voor een bank kiezen. Mensen die voor Triodos Bank kiezen, hanteren daarnaast doorgaans ook een aantal andere, heel specifieke criteria. Triodos Bank wil zich nadrukkelijk onderscheiden op twee van de belangrijkste van deze criteria: transparantie en verbinding. Een kernaspect van het succes en de groei van Triodos Bank is het vergroten van de betrokkenheid tussen enerzijds de ondernemers die worden gefinancierd en anderzijds de klanten die hun geld daarin investeren. Triodos Bank streeft naar een actieve dialoog met en tussen haar stakeholders. Dat doet de bank onder andere via de website, een magazine, klantendagen, maar bijvoorbeeld ook door zijn visie op de kredietcrisis met stakeholders te delen en actief te vragen om reacties – en daarover in gesprek te gaan.

Het uitgangspunt van Triodos Bank is steeds helder: het financieren van duurzame ondernemers. De bank heeft de taak financiers (spaarders en beleggers) te vinden voor deze ondernemers. Triodos Bank financiert,

zonder uitzondering, alleen ondernemers en projecten die de wereld beter, duurzamer en/of mooier maken. De bank is als een van de weinige financiële instellingen volledig open over hoe en waarin het geld van klanten geïnvesteerd wordt. In de optiek van Triodos Bank is bankieren ‘mensenwerk’: lokale kennis en een lokaal netwerk zijn onontbeerlijk om de juiste duurzame ondernemers te kunnen selecteren, en om te kunnen begrijpen wat de behoeften zijn van de spaarders en de beleggers.

Triodos Bank gaat steeds verder in het vergroten van de betrokkenheid van de verschillende stakeholders. Onder het motto ‘Mijn geld gaat goed’ kunnen klanten op de website van Triodos Bank precies zien waar hun geld actief is. Via Google Earth kan men bekijken welke ondernemer in de buurt of aan de andere kant van de wereld door Triodos Bank wordt gefinancierd.

Duurzame dienstverlener, productvernieuwer en opinieleider

Het is de ambitie van Triodos Bank om menselijke waardigheid, zorg voor de aarde en de kwaliteit van leven in het algemeen te bevorderen. Sleutelbegrippen zijn daarbij: maatschappelijk verantwoord ondernemen, transparantie en bewust omgaan met geld. Om deze ambitie waar te kunnen maken heeft Triodos Bank drie strategische doelstellingen geformuleerd.²

Ten eerste wil Triodos Bank gezien worden als duurzame dienstverlener. Een bankklant wil niet alleen duurzame producten en diensten, maar ook een goede prijsstelling en een adequate service. Dit betekent concreet dat de bank streeft naar het aanbieden van een passend pakket bancaire diensten waarmee duurzame ontwikkeling wordt bevorderd. De bank streeft met deze strategie naar een brede klantenbasis, een combinatie van particulieren en bedrijven, die nadrukkelijk voor een integrale bankrelatie met Triodos Bank kiezen.

Een tweede strategische doelstelling betreft de productontwikkeling. De maatschappelijke meerwaarde moet tastbaar uit het product naar voren komen. In Nederland is deze ontwikkeling vergevorderd, bijvoorbeeld via door Triodos Bank in het leven geroepen speciale beleggingsfondsen zoals FairShareFund, Triodos Meerwaardefondsen, Triodos Groenfonds, Triodos Vastgoedfondsen en Triodos Cultuurfondsen. Deze fondsen worden niet alleen direct, maar ook via andere banken aan een breed publiek aangeboden. Inmiddels komt de groei van deze fondsen voor meer dan 50 procent voor rekening van distributie door derden. Door deze ontwikkeling worden de producten van Triodos Bank bij een steeds breder publiek bekend.

Ten derde wil Triodos Bank als opinieleider het publieke debat over thema's als levenskwaliteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam bankieren bevorderen. Door dit debat te initiëren en een duidelijk standpunt in te nemen wordt zichtbaar waar Triodos Bank voor staat en wat zijn visie is op maatschappelijke ontwikkelingen.

De resultaten van dit publieke debat reiken verder dan de eigen activiteiten van de bank. Door trouw te blijven aan de eigen waarden heeft Triodos Bank als kleinere en voornamelijk Nederlandse bank, internationaal naam gemaakt.

Goede marketing is geen toeval, maar het resultaat van zorgvuldige planning. In nagenoeg alle sectoren worden marketingpraktijken voortdurend verfijnd en bijgesteld om de kans op succes te vergroten. Toch is uitmuntende marketing schaars en niet gemakkelijk te realiseren. Marketing is zowel een kunst als een wetenschap en er is voortdurend spanning tussen de formele kant en de creatieve kant van marketing. De formele kant is makkelijker te leren en uit te leggen dan de creatieve kant. Daarom houden we ons in dit boek vooral bezig met de formele aspecten van marketing. We beschrijven echter ook hoe creativiteit en passie werken in veel organisaties. In dit hoofdstuk leggen we de basis voor de bestudering van marketing. Hiertoe bekijken we enkele belangrijke marketingconcepten, kaders en thema's.

1.1 Het belang van marketing

Financieel succes staat of valt vaak met de vaardigheid in marketing. Financiën, operationele activiteiten en andere bedrijfsfuncties zijn van weinig belang als er onvoldoende vraag is naar goederen en diensten. Dan kan het bedrijf immers geen winst maken. Omzet is nodig om financiële resultaten te behalen. Veel bedrijven hebben tegenwoordig een Chief Marketing Officer (CMO), zodat marketing op gelijke voet staat met de andere functies op topniveau zoals Chief Executive Officer (CEO) en Chief Financial Officer (CFO).

Marketing verloopt echter niet steeds volgens vooraf bepaalde paden en regels, en het is de achilleshiel gebleken van een groot aantal voorheen bloeiende bedrijven. Grote, bekende ondernemingen zoals Levi's, General Motors, Kodak en Xerox kregen te maken met steeds machtiger klanten en nieuwe concurrenten. Ze moesten zich dus herbezinnen op hun bedrijfsmodel. Zelfs marktleiders zoals Microsoft, Coca-Cola, Intel en Nike beseffen dat ze niet op hun lauweren kunnen rusten omdat hun leiderspositie onder vuur ligt. Xerox, bijvoorbeeld, kon zich niet beperken tot de fabricage van kopieerapparaten. Het bedrijf kan nu bogen op het breedste spectrum beeldverwerkingsproducten en domineert het segment voor hoogwaardige printsystemen. Het is bezig met een enorme omschakeling naar digitale systemen en kleurendruk. Tijdens de opkomst van Canon en de markt voor kleine kopieerapparaten kwam Xerox langzaam uit de startblokken, maar nu doet het zijn uiterste best om de ontwikkelingen bij te benen.

Het grootste risico voor een bedrijf is dat de bedrijfsvoerders hun klanten en concurrenten niet goed in de gaten houden en nalaten hun waardeaanbod voortdurend te verbeteren. Ze hantieren een kortetermijnperspectief waarin ze vooral kijken naar omzet, waardoor ze uiteindelijk hun aandeelhouders, werknemers, leveranciers en kanaalpartners niet naar tevredenheid bedienen.

Adequate marketing is een streven zonder eind dat vele vormen kan aannemen. Zo gaat Douwe Egberts (Sara Lee) onverdroten voort met het brengen van nieuwe producten na het succes van Senseo. Wat te denken van een koffiedrank die koud én warm gedronken kan worden? Waar Senseo, in samenwerking met Philips, de espresso- en cappuccinobeleving binnen ieders bereik brengt, gaat Café Smooth een stap verder in de consumptieketen van de consument. Koffie die koud of warm te drinken is, maakt het voor de consument makkelijker waar dan ook van de favoriete koffiesmaak te genieten.

1.2 De reikwijdte van marketing

Als je marketeer wilt worden, moet je begrijpen wat marketing is, hoe het werkt, wat je ermee aanbiedt en wie marketing bedrijft.

Wat is marketing?

Marketing heeft te maken met het identificeren en invullen van menselijke, sociale, en organisatorische behoeften. Een van de kortste definities van marketing luidt: 'Behoeften winstgevend invullen.' eBay zag in dat mensen sommige van de felst begeerde artikelen niet konden vinden en zette een online veiling op; IKEA zag dat mensen goede meubels wilden tegen lagere prijzen en ging meubels aanbieden tegen lage prijzen. Beide bedrijven toonden zich gewiekste marketeers en zetten een particuliere of sociale behoefte om in een winstgevende zakelijke kans.

De American Marketing Association geeft de volgende definitie van marketing: *Marketing is een organisatiefunctie en omvat alle processen die waarde voor de klanten creëren, communiceren en leveren, en dient de klantrelaties te beheren ten gunste van de organisatie en de stakeholders.*³

Wij beschouwen **marketingmanagement** als de kunst en de wetenschap van het selecteren van markten en marktsegmenten en het werven, behouden en ontwikkelen van klanten door het creëren, aanbieden en communiceren van een superieure klantwaarde.

Marketing is vaak beschreven als 'de kunst van het verkopen', maar het belangrijkste onderdeel van marketing is niet de verkoop. Peter Drucker, een autoriteit op het gebied van management, stelde al dat 'het doel van marketing het "overbodig" maken van verkoop is. Het doel van marketing is om de klant zo goed te kennen en te begrijpen, dat het product of de dienst altijd op hem of haar van toepassing is en als het ware zichzelf verkoopt. Idealiter moet marketing resulteren in een klant die bereid is om het product te kopen.'⁴

Toen Apple zijn digitale muzikspeler iPod lanceerde en Toyota de hybride auto Prius, warden deze bedrijven bedolven onder de orders. Ze hadden het juiste product ontworpen nadat ze zorgvuldig hun marketinghuiswerk hadden gedaan. Apples iPhone, samen met de via iTunes te verkrijgen applicaties, is inmiddels ook zeer succesvol geworden.

Wat kan met marketing in de markt worden gezet?

Marketeers proberen met behulp van marketing verschillende entiteiten een plekje op de markt te geven, zoals: producten, diensten, evenementen, ervaringen, personen, plaatsen, bezit, organisaties, informatie en ideeën.

- *Producten.* Fysieke producten kennen vele verschijningsvormen. Elk jaar worden er alleen al miljarden ingeblikte en ingevroren voedselproducten omgezet, evenals miljoenen tonnen staal en andere essentiële benodigdheden voor een moderne economie. Dankzij het internet is het ook voor particulieren eenvoudig hun goederen op de markt aan te bieden (denk bijvoorbeeld aan www.marktplaats.nl).
- *Diensten.* Wanneer economieën zich ontwikkelen, neemt het aandeel van de dienstverlening in de activiteiten toe. De westerse economie bestaat tegenwoordig voor 70 procent uit dienstverlening en voor 30 procent uit productie. Diensten omvatten de activiteiten van luchtvaartmaatschappijen, hotels en bedrijvigheid in onderhoud en reparatie, maar ook professionals die in of voor bedrijven werken, zoals accountants, juristen, programmeurs en artsen. Een toenemend gedeelte van het marktaanbod bestaat uit een mix van goederen en diensten, zoals bijvoorbeeld een restaurant dat maaltijden en dienstverlening aanbiedt.
- *Evenementen.* Marketeers promoten ook bepaalde evenementen, zoals handelsbeurzen, culturele voorstellingen en bedrijfsjubilea. Mondiale sportevenementen zoals de Olympische Spelen en het WK Voetbal worden grondig gepromoot, zowel naar fans als richting bedrijven.

- *Ervaringen*. Door verschillende goederen en diensten te combineren kan men ervaringen creëren, uitwerken en aanbieden. Disneyland Parijs is een ervaring, maar ook McDonald's biedt een ervaring met zijn Happy Meals. Er is ook een markt voor ervaringen op maat, zoals een voetbal- of tennisclinic waarbij deelnemers spelen met beroemde oud-spelers.⁵
- *Personen*. De marketing van beroemdheden ('celebrity's') is *big business* geworden. Artiesten, muzikanten, CEO's, medici, bekende advocaten, geldschietters en andere professionals schakelen vaak gespecialiseerde marketeers in.⁶ Een voorbeeld van de marketing van personen betreft de finalisten van het Nederlandse tv-programma *Idols* en het Belgische *Idool*.
- *Plaatsen*. Steden ('city marketing'), regio's en landen concurreren met elkaar om toeristen, bedrijven en nieuwe ingezetenen.⁷ Onder het motto 'I amsterdam' benadrukt Amsterdam de voordelen, kansen en de veelzijdigheid die Amsterdam te bieden heeft en die maken dat Amsterdam de stad is van haar bewoners. De marketing van plaatsen omvat specialisten op het gebied van economische ontwikkeling, onroerendgoedhandelaars, financiële instellingen, lokale ondernemersverenigingen, en reclame- en pr-bureaus.
- *Bezit/vermogen*. Bezit of vermogen is het ontastbare recht op zaken als gebouwen (onroerend goed) of aandelen en obligaties. Dit bezit wordt gekocht en verkocht door de marketing-inspanningen van handelaars in onroerend goed en financiële instellingen zoals banken.
- *Organisaties*. Organisaties zijn altijd bezig om een sterk, gunstig beeld van zichzelf bij de klant te scheppen. Zo adverteert DHL met de slogan 'Wij doen wat u belooft'. Greenpeace en Amnesty International trekken de aandacht door maatschappelijke problemen aan de kaak te stellen. Universiteiten, musea en culturele instellingen proberen hun imago op te vijzelen om meer bezoekers aan te trekken en subsidies te ontvangen. En ook de katholieke kerk zet reclamecampagnes in als middel om mensen te bewegen de kerk te bezoeken.
- *Informatie*. Onder de marketeers van informatie zijn onder andere scholen, universiteiten, uitgevers van encyclopedieën, non-fictie en gespecialiseerde tijdschriften, platenmaatschappijen en websiteontwikkelaars. De productie, verpakking en verspreiding van informatie is een van 's werelds grootste bedrijfstakken.⁸ Zelfs aanbieders van fysieke producten kunnen waarde toevoegen door het gebruik van informatie. Volgens de CEO van Siemens Medical Systems is het product van het bedrijf bijvoorbeeld 'niet per se een röntgenfoto of MRI-scan, maar informatie. Ons activiteitenterrein is in feite informatie voor gezondheidszorg, en het eindproduct een elektronische patiëntenstatus: informatie over laboratoriumtests, pathologie en medicijnen, evenals ingesproken informatie'.⁹
- *Ideeën*. Elk marktaanbod omvat een basisidee. Maatschappelijke marketeers proberen ideeën aan de man te brengen; denk aan Oxfam Novib's 'Rechtvaardige wereld. Zonder armoede' en '1 december: Wereld Aidsdag'.

Wat is een markt?

Oorspronkelijk was een markt een plek waar kopers en verkopers fysiek samenkwamen om goederen uit te wisselen. Tegenwoordig beschrijven economen een markt als een verzameling kopers en verkopers die transacties rond een bepaald product of een bepaalde dienst of productklasse afsluiten (de huizenmarkt of de graanmarkt).

Marketeers gebruiken echter ook vaak de term *markt* voor verschillende groepen klanten en zien de aanbieders als de branche of industrietak. Ze hebben het over behoeftemarkten (diëten), productmarkten (schoenen), demografische markten (jongeren), geografische markten (de Franse markt) of andere soorten markten, zoals kiezersmarkten, arbeidsmarkten en donateursmarkten.

Zoals in figuur 1.1 is te zien, zetten verkopers goederen, diensten en communicatie-uitingen (reclame, direct mail) op de markt; in ruil hiervoor ontvangen ze geld en informatie (attitudes, verkoopgegevens). De binnenste pijlen betreffen de uitwisseling van geld voor goederen en diensten. De buitenste lus vertegenwoordigt de uitwisseling van informatie. Over het algemeen kunnen marketeers consumentenmarkten, zakelijke markten, mondiale markten, not-for-profit-markten en overheidsmarkten bedienen, of een combinatie van deze markten.

Wij maken een onderscheid tussen de fysieke markt en de virtuele markt. De **fysieke markt** is een feitelijke plek, zoals een winkel, waar men boodschappen kan doen. De **virtuele markt** is digitaal, bijvoorbeeld winkelen op het internet.¹⁰ De **metamarkt**, een concept van Mohan-Sawhney, beschrijft een cluster van elkaar aanvullende goederen en diensten die in de beleving van klanten sterk aan elkaar zijn gerelateerd, maar die in werkelijkheid over verschillende bedrijfstakken verspreid zijn.¹¹

De metamarkt voor auto's bestaat bijvoorbeeld uit autofabrikanten, autodealers, financieeringsinstellingen, verzekeringsbedrijven, reparatiebedrijven, dealers van onderdelen, servicebedrijven, en op autoliefhebbers toegesneden uitgevers van tijdschriften en websites. Autokopers kunnen met veel van deze onderdelen van de metamarkt te maken krijgen. Dit heeft weer mogelijkheden geschapen voor speciale tussenschakels in de metamarkt ('metamediary's'), die klanten helpen wegwijs in de metamarkt te worden, zonder dat zij daarbij zelf fysiek betrokken zijn. Een voorbeeld hiervan is Autotelegraaf (www.autotelegraaf.nl), een plek waar kopers prijzen van auto's kunnen vergelijken en naar dealers, financiering en accessoires kunnen zoeken. In België kunnen aanstaande bruidsparen gebruikmaken van www.huwelijk.be om alle zaken rond hun bruiloft te regelen, van de ringen en de bruidskleding tot aan het feest, het diner en de overnachting in de bruidssuite. Deze nieuwe vorm van tussenschakels is ook in andere metamarkten te vinden, zoals de huizenmarkt, de ouderschaps- en de babyverzorgingsmarkt.



Figuur 1.1 Een eenvoudig marketingsysteem

Wie zet iets in de markt?

Een **marketeer** is iemand die een reactie of **respons** (aandacht, een aankoop, een stem, een donatie) vraagt van een andere partij, de **prospect**. Wanneer twee partijen iets aan elkaar proberen te verkopen noemen we hen beide marketeers.

De CMO heeft vijf belangrijke taken: (1) merken versterken; (2) de effectiviteit van marketing meten; (3) de aanzet geven tot de ontwikkeling van nieuwe producten op basis van klantbehoeften; (4) zinnige inzichten/ideeën van klanten verzamelen; (5) gebruikmaken van nieuwe marketingtechnologie. De verantwoordelijkheden en functieomschrijvingen van CMO's variëren enorm.¹² Tabel 1.1 bevat acht adviezen om te zorgen dat CMO's betere prestaties leveren.

1. *De missie en verantwoordelijkheden duidelijk stellen.* Zorg dat er sterke argumenten zijn om een CMO te hebben en dat de leiders in de organisatie – met name de CEO, het bestuur en het lijnmanagement – diens missie goed begrijpen. Als er geen duidelijke – echte of gepercipieerde – behoefte is, zal de functie door de organisatie niet worden geaccepteerd.
2. *De rol goed inpassen in de marketingcultuur en -structuur.* Het is niet raadzaam een CMO te hebben in een marketinggestuurd bedrijf met veel individuele merken in plaats van één, tenzij het gaat om een insider met veel connecties.
3. *Een CMO kiezen die kan samenwerken met de CEO.* Het is een slecht teken als de CEO een CMO wil aanstellen, maar op geen enkele manier de marketingtouwjes uit handen wil geven. Zoek een CEO die beseft dat hij een soort cheerleader voor marketing en het merk moet zijn, maar bereid is zich te laten leiden en coachen door een marketingspecialist.
4. *Bedenken dat showfigures geen succes zijn.* De CMO moet zijn best doen om te zorgen dat de CEO zijn rol van cheerleader voor het merk met succes kan vervullen.
5. *De juiste persoonlijkheid kiezen voor het gewenste type CMO.* Zorg dat het hoofd marketing de juiste vaardigheden en de juiste persoonlijkheid heeft voor het betreffende CMO-model (VP Marketing Services, Klassieke CMO of Super-CMO). Er is weinig ruimte voor training on the job.
6. *Lijnmanagers tot marketinghelden maken.* Door het marketingbudget van de lijnmanagers uit te breiden kunnen CMO's de marketingproductiviteit van de divisie vergroten en leiders helpen hun omzet te verhogen.
7. *De lijnorganisatie infiltreren.* Zorg dat de CMO marketingprofessionals van het hoofdkantoor laat plaatsen in marketingfuncties in de divisies. Laat de CMO input geven in de jaarlijkse beoordeling van lijnmarketingmensen.
8. *Zowel objectief-logische als subjectief-intuïtieve vaardigheden eisen.* Een CMO heeft de meeste kans van slagen als hij een sterke creatieve en technische marketingexpertise heeft, politiek gewiekst is en de contactuele vaardigheden heeft om een groot leider en manager te zijn.

Bron: Gail McGovern en John A. Quelch, 'The Fall and Rise of the CMO', *Strategy & Business*, winter 2004. Afgedrukt met toestemming van Booz Allen Hamilton.

Tabel 1.1 Hoe je als CMO meer succes kunt boeken

Hoe ziet het marketingproces eruit?

Het proces van marketingplanning omvat de analyse van marktkansen, de selectie van doelmarkten, het formuleren van marketingstrategieën, het ontwikkelen van marketingprogramma's en het management van de marketinginspanning. In de praktijk gaat marketing te werk volgens een logisch proces. Het planningproces van marketing omvat de volgende activiteiten: marktkansen analyseren, doelmarkten selecteren, marketingstrategieën formuleren, marketingprogramma's ontwikkelen en de marketinginspanning managen. In markten met sterke concurrentie is de marketingplanning beweeglijker – zij moet voortdurend worden bijgesteld.

Marketing wordt in toenemende mate niet uitgevoerd door een marketingafdeling. Marketing moet zijn gericht op elk aspect van de klantervaring, alle mogelijke contactmomenten (touch points), de lay-out van de winkel, het ontwerp van de verpakking, productfuncties, medewerkertraining en expeditie en logistiek. Marketing moet ook sterk betrokken zijn bij belangrijke managementactiviteiten, zoals productinnovatie en ontwikkeling van nieuwe klandizie (new business development). In een sterke marketingorganisatie moeten de topfunctionarissen zich inleven in de andere afdelingen, en de topfunctionarissen van de andere afdelingen moeten meer gaan denken als marketeers.¹³

1.3 Kernconcepten van marketing, trends en taken

Om te doorgronden wat marketing precies inhoudt, definiëren we enkele kernconcepten van marketing.

Behoefte, wens en vraag

De taak van de marketeer is het doorgronden van de behoeften, wensen en vraag van de doelgroep. **Behoeften** betreffen elementaire zaken, zoals voedsel, water, kleding en beschutting. Mensen hebben ook een sterke behoefte aan recreatie, scholing en vermaak. Deze behoeften worden **wensen** wanneer ze gericht zijn op specifieke objecten om in die bepaalde behoefte te voorzien. Een Belgisch kind kan *behoefte* hebben aan voedsel, maar *wenst* eigenlijk een steak, frietjes en een milkshake. Een kind in Mali heeft ook *behoefte* aan voedsel, maar *wenst* eerder fruit, rijst, bonen en melk. Wensen worden mede gevormd door de samenleving waarin men leeft. De (effectieve) **vraag** bestaat uit de wens naar bepaalde producten, met de mogelijkheid en bereidheid om hiervoor te betalen. Veel mensen willen een Ferrari, maar slechts enkelen kunnen of willen deze auto betalen. Ondernemingen moeten niet alleen vaststellen hoeveel klanten hun product willen hebben, maar ook hoeveel er feitelijk in staat en bereid zijn om hun product aan te schaffen.

Dit onderscheid werpt tevens licht op de veelgehoorde uitspraak dat ‘marketeers bepaalde behoeften creëren’. Behoeften komen vóór marketing. Maar marketeers kunnen de wensen van de klant inderdaad wel beïnvloeden, net zoals vele andere omgevingsfactoren. Marketeers kunnen bijvoorbeeld het beeld scheppen dat een Mercedes een bepaalde sociale status geeft. Ze creëren echter niet de *behoefte* aan sociale status, maar het product als een middel om daarin te voorzien.

Het begrijpen van klantwensen en -behoeften is niet altijd even eenvoudig. Sommige klanten hebben behoeften waarvan ze zich helemaal niet bewust zijn, terwijl andere klanten deze behoeften niet goed tot uitdrukking kunnen brengen of dit in dubbelzinnige bewoordingen doen. Neem bijvoorbeeld de klant die zegt dat hij een ‘goedkope auto’ wil. We kunnen in dit geval vijf typen behoeften onderscheiden:

1. Geformuleerde behoeften: de klant wil een goedkope auto.
2. Echte behoeften: de klant wil eerder een zuinige auto dan een auto met een lage aankoopprijs.
3. Ongeformuleerde behoeften: de klant verwacht een goede dienstverlening van de autodealer.