

Figuur A.1 Marketing als functie, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2005), Alsem (2005) en Imai (1992)

Opmerking vooraf: dit hoofdstuk is, licht aangepast, het voormalige hoofdstuk 1 uit de 1e druk, geschreven eind 2003. In de 4^e druk van het boek is dit hoofdstuk in samengevatte vorm weergegeven in paragraaf 1.1. Dit hoofdstuk A is de uitgebreide versie van deze paragraaf waardoor enig overlap met paragraaf 1.1.1 aanwezig is. **Dit hoofdstuk gaat met name in op het organisatorisch perspectief van de marketingfunctie.** Een aantal tekstblokken is later toegevoegd vanuit de A&A. De noten van de toegevoegde onderdelen zijn toegevoegd aan de bestaande noten.

A Marketing als functie

Inhoudsopgave

Competentiedoelen

- A.1 De marketingfunctie in een organisatie
 - A.1.1 Marketing als functie
 - A.1.2 Wat is een organisatie?
- A.2 Doelen en activiteiten
 - A.2.1 Doelen van een organisatie en de marketingfunctie
 - A.2.2 Activiteiten in functies of afdelingen
 - A.2.3 Marketingfunctie, verkoopfunctie en de overige functies
- A.3 Marketingactiviteiten
 - A.3.1 Afbakening en inleiding marketingactiviteiten
 - A.3.2 Planning van marketingactiviteiten
- A.4 Strategie
 - A.4.1 De route en de grenzen
 - A.4.2 Klantwaarde: beloven en waarmaken
 - A.4.3 Concrete uitwerking strategie
 - A.4.4 De context van de marketingfunctie
- Samenvatting
- Noten
- Feitelijke vragen
- Begripsmatige vragen

Competentiedoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- aan te geven hoe het begrip marketing hier wordt gebruikt;
- te benoemen wat een organisatie is, inclusief haar doelstellingen;
- aan te geven wat de plaats en bijdrage is van de marketingfunctie in een organisatie;
- de verschillende marketingactiviteiten in een organisatie te benoemen;
- te benoemen wat de drie kernelementen van elk marketingplan zijn en welke rol strategie daarin heeft.

A.1 De marketingfunctie in een organisatie

Voor we de marketingfunctie in een organisatie beschrijven, kijken we eerst naar de begrippen marketing, functie en organisatie.

A.1.1 Marketing als functie

Wat is marketing?

Voor we dieper ingaan op marketingplanning, moeten we eerst het begrip *marketing* nader afbakenen. Dat kan op veel verschillende manieren.^[1-5] Omdat we hier kiezen voor een praktische invalshoek, kiezen we als uitgangspunt voor de volgende definitie:

marketing is een functioneel gebied in een organisatie waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd die dienen ter ondersteuning van de doelstellingen van de organisatie.

In paragraaf 1.1.1 van het boek en figuur 1.2 zijn deze activiteiten nader uitgewerkt als een continue stroom van actie en reactie tussen bedrijf en markt in zijn algemeenheid en de klant in het bijzonder. Dit betekent overigens niet dat alle andere betekenissen van marketing hier geen enkele rol meer spelen. Integendeel, maar zij moeten worden gezien vanuit de context van marketing als functie en verzameling activiteiten. In dit hoofdstuk gaan we bijvoorbeeld ook in op de vraag wat de begrenzing is van de marketingfunctie: welke activiteiten horen wel en welke horen niet bij marketing als functie in een organisatie? Ook marketing als filosofie,

oriëntatie of visie (we zien de begrippen filosofie, oriëntatie en visie hier als uitwisselbaar) vinden we van essentieel belang. Marketing als functie en verzameling activiteiten kan immers niet zonder een bovenliggende visie op marketing. Deze bepaalt het belang van marketing en geeft richting aan de activiteiten.

Marketing of marktwerking?

De essentie van marketing is inspelen op de behoeften van de klant (of afnemer, vanaf nu gebruiken we deze begrippen door elkaar). Dit inspelen gebeurt door die producten en/of diensten aan te bieden die deze behoeften kunnen bevredigen.^[1, 2, 4, 5] Om niet steeds volledig 'producten en/of diensten' te moeten schrijven, hebben we het regelmatig over 'producten', ook als we 'producten en/of diensten' bedoelen. We leggen hier wel kort het verschil uit tussen beide begrippen. Gebaseerd op het NIMA Marketing Lexicon^[3] en het boek *Dienstenmarketingmanagement*^[5] zit het verschil tussen *diensten* en *producten* vooral in de mate van tastbaarheid. Producten zijn voornamelijk tastbaar, diensten voornamelijk ontastbaar (we gebruiken 'voornamelijk' omdat er vaak sprake is van een mengvorm: deels tastbaar en deels ontastbaar).

In het NIMA Marketing Lexicon^[3] wordt een afnemer gedefinieerd als een persoon of organisatie die producten koopt of huurt. In dit boek verstaan we onder een klant (of afnemer) een persoon of organisatie die minimaal eenmaal iets heeft afgenomen (een transactie is aangegaan) van een organisatie en in die hoedanigheid een formele relatie heeft met de organisatie: de organisatie is verplicht tot leveren en de klant is verplicht tot een tegenprestatie (betalen).

De personen en organisaties die nog geen product hebben gekocht (en dus nog geen formele relatie hebben met de organisatie) maar wel in aanmerking komen om iets af te nemen bij het bedrijf, noemen we hier *potentiële klanten*. Als een bedrijf wil bepalen wie de potentiële klanten zijn door het beantwoorden van de vraag wie in aanmerking komt iets af te nemen, is dat een subjectieve aangelegenheid. Een interessante vraag is hoe we klanten moeten bestempelen die in een ver verleden ooit klant zijn geweest, maar al jaren niets meer hebben afgenomen. Formeel zijn het klanten, ze hebben immers ooit een keer iets afgenomen bij het bedrijf. In de praktijk worden zij vaak als ex-klanten betiteld en zijn dus weer een potentiële klant (zie ook paragraaf 1.1.1 van het boek en de daar gemaakte verwijzing naar het werk van ondermeer van Mens en Curry, Wurtz, Thys en Zijlstra).

Commercieel gezien heeft een klant dus een 'houdbaarheidsdatum', die per organisatie zal verschillen. Dit leidt tot een nuancering van de definitie. Een klant is een persoon of organisatie die in het recente verleden minimaal één keer iets heeft afgenomen, waarbij elk bedrijf zelf bepaalt wat bedoeld wordt met 'het recente verleden'. De personen en organisaties die hieraan niet voldoen, maar volgens een bedrijf wel in aanmerking komen om iets af te nemen, noemen we potentiële klanten.

Verwachtingen spelen een belangrijke rol bij klanten (of potentiële klanten, we maken vanaf hier niet steeds expliciet dit onderscheid en bedoelen met 'klant' ook 'potentiële klant'). Marketing zou moeten voldoen aan de verwachtingen van de klant. Die verwachtingen worden onder andere gecreëerd en gestimuleerd door de marketingfunctie van het bedrijf zelf, bijvoorbeeld door reclame. De essentie van marketing is dan om producten aan te bieden die de verwachtingen minimaal waarmaken.^[5]

Voor succesvolle toepassing van marketing is dus kennis nodig over de behoeften en verwachtingen van de klanten, anders kan een bedrijf daar niet aan voldoen. Lang niet alle bedrijven beschikken echter over deze kennis. Toch voeren zij activiteiten uit die zij rangschikken onder 'marketing'. Activiteiten die bedoeld zijn om de organisatiedoelstelling te ondersteunen (bijvoorbeeld door het genereren van omzet), maar niet bewust inspelen op de behoefte van de klant (omdat men die niet kent), vallen dan eigenlijk niet onder de noemer marketing. In dit boek gebruiken we daarvoor het meer neutralere begrip 'marktwerking'. Voor meer toelichting over verwante begrippen als klantgericht, marktgericht en marktorientatie verwijzen we ook naar^[1-5].

Een voorbeeld van een marktbewerkingactiviteit is het sturen van een direct mail naar een groep mensen zonder dat er vooraf een duidelijke koppeling bestaat tussen het aanbod en de behoeften van de ontvangers. De gedachte is dan soms: als je maar voldoende mensen mailt, zijn er altijd wel mensen die op het aanbod ingaan. Zolang de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, ondersteunt deze activiteit ook de doelstelling van de organisatie. De essentie van marketing wordt dan echter gemist. Er wordt immers niet vooraf gericht ingespeeld op de behoeften van de ontvangers. Het sturen van een mailing is natuurlijk wel een echte marketingactiviteit als er een directe koppeling bestaat tussen het aanbod van de mailing en de behoefte van de ontvangers. Dit betekent dat er vooraf veel werk verzet moet worden om die behoeften goed in kaart te brengen. Naast deze twee uitersten bestaan er vele tussenvormen waarbij een schatting wordt gemaakt van de behoeften bij bepaalde groepen afnemers, om daarop te kunnen inspelen.

Marktbewerking behelst naast marketingactiviteiten ook andere activiteiten die helpen de doelstellingen van de organisatie te ondersteunen. Het sturen van een direct mail zoals beschreven in bovenstaand voorbeeld valt wel onder marktbewerking, maar niet onder marketing. We geven hier geen waardeoordeel. Zolang een organisatie goede resultaten haalt (dus haar doelstellingen realiseert) zonder de essentie van marketing toe te passen (maar ze blijft wel binnen alle wettelijke grenzen) is daar in onze ogen niets mis mee.

Hier willen we *marktbewerking*activiteiten, die we eigenlijk niet onder de noemer van marketing rangschikken, echter niet uitsluiten. In de dagelijkse praktijk komen deze activiteiten regelmatig voor en worden ze doorgaans als *marketing*activiteit gezien. We zien dat hier als een vorm van miscommunicatie, maar in de praktijk maakt men zich meestal niet druk om dit onderscheid. Om een nodeloze discussie te vermijden, blijven we hier uitgaan van marketing, ook al bedoelen we daarmee soms marktbewerking.

A.1.2 Wat is een organisatie?

De marketingfunctie zien we hier altijd in de context van een *organisatie*. Hier gaan we uit van de volgende definitie van het begrip organisatie:^[6-8]

een organisatie bestaat uit een groep mensen die, met behulp van allerlei middelen, activiteiten ontplooiën om gezamenlijk een gemeenschappelijk doel te realiseren.

Dynamiek

Een organisatie wil een doel realiseren en is daarom altijd onderweg van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Het komt niet vaak voor dat beide situaties aan elkaar gelijk zijn. In de externe en de interne omgeving vinden immers voortdurend veranderingen plaats. Dit noemen we *dynamiek*.^[9] Door deze voortdurende dynamiek verandert ook de huidige situatie voortdurend. Dit dwingt de organisatie voortdurend na te denken over de huidige en de gewenste situatie. Ook de weg om deze afstand tussen beide te overbruggen verdient voortdurende aandacht. We geven een paar voorbeelden van deze dynamiek:

Dynamiek in de interne omgeving:

- Een hoger ziekteverzuim onder het personeel, waardoor bezettingsproblemen ontstaan.
- Het onverwachte vertrek van een aantal goede medewerkers naar een ander bedrijf, waardoor ook een aantal klanten vertrekt.
- De aanschaf van een nieuw machinepark levert nogal wat aanloopproblemen, waardoor productieplanning en levertijd onder druk komen te staan.
- Een ISO-certificering die leidt tot een andere werkwijze, wat weer wennen is voor de mensen op de werkvloer.

Dynamiek in de externe omgeving:

- Een multinational opent een vestiging in het werkgebied van het eigen bedrijf.
- Een slecht beursklimaat doet het consumentenvertrouwen afnemen, wat kan leiden tot het uitstellen van grote aankopen.
- De grootste concurrent brengt een nieuw product op de markt.
- Een nieuwe uitvinding wordt bekend die over een paar jaar de markt op zijn kop zal zetten.

Verschillende organisaties

Een organisatie kan allerlei verschillende vormen aannemen. Daarbij worden vaak verschillende begrippen gebruikt zoals onderneming, bedrijf, instelling, Strategic Business Unit (SBU), werkmaatschappij, multinational, holding, enzovoort. Een organisatie kan variëren van heel groot tot heel klein. Bij een eenmanszaak die vanaf een zolderkamer de wereld tracht te veroveren is de 'groep mensen' slechts één persoon. Gemakshalve gaan we ervan uit dat één persoon ook een groep is en dus een organisatie kan zijn. De inhoud van het boek achten wij in principe toepasbaar op alle soorten organisaties, waarbij de uiteindelijke keuzes uiteraard sterk kunnen verschillen per organisatie al naar gelang de specifieke interne en externe omgeving van de organisatie in kwestie.

Een meer recente organisatievorm is de zogenaamde *virtuele organisatie*. Deze beschrijven we hier als organisaties waarvan de verschillende onderdelen daar in de wereld gesitueerd zijn waar zij het meest effectief en efficiënt hun activiteiten kunnen uitvoeren.^[38] Dan kan gedacht worden aan aanwezigheid van grondstoffen, hoogte van lonen, aanwezigheid van gekwalificeerd personeel en aanwezigheid van afnemers. De relaties tussen de verschillende onderdelen zijn dan vaak gebaseerd op tijdelijke samenwerkingsverbanden. Nike, fabrikant van sportartikelen, is een voorbeeld van zo'n virtuele organisatie.^[38] De 'organisatie' Nike fungeert als marketingfunctie van een netwerk dat in tijdelijke samenwerkingsverbanden optreedt. Het is duidelijk dat moderne communicatiemiddelen, zoals internet, van essentieel belang zijn om zulke samenwerkingsverbanden te besturen.

A.2 Doelen en activiteiten

In deze paragraaf gaan we dieper in op de doelen van de organisatie en de marketingfunctie.^[2] In hoofdstuk 5 werken we overigens het verschil uit tussen doelen en doelstellingen, tot dan maken we geen expliciet onderscheid tussen beide begrippen. Om doelen te realiseren is het noodzakelijk activiteiten te ontplooiën. We maken daarbij onderscheid in algemene activiteiten en activiteiten die horen bij de marketingfunctie. We gaan hierbij ook dieper in op het verschil tussen afdeling en functie. Ook de relatie tussen de verkoopfunctie en de marketingfunctie werken we hier uit.

A.2.1 Doelen van een organisatie en de marketingfunctie

Organisatiedoelen

De gewenste situatie kan voor elke organisatie anders zijn. Beursgenoteerde bedrijven streven bijvoorbeeld vaak naar winstmaximalisatie; dit stelt de aandeelhouders tevreden. Het zal duidelijk zijn dat organisaties als Greenpeace (zie ook www.greenpeace.nl) of Unicef (zie ook www.unicef.nl) heel andere doelen hebben dan winstmaximalisatie. Sommige bedrijven, bijvoorbeeld de Rabobank (zie ook www.rabobank.nl), zijn coöperatieve verenigingen met leden, met als doel onder meer het behartigen van de belangen van de leden (dit naast andere doelen). Ondanks deze uiteenlopende doelen, is er vaak een gemeenschappelijke lijn te ontdekken.

Organisatiedoelen zijn meestal gerelateerd aan continuïteit: een organisatie wil blijven voortbestaan. Om dit te realiseren is het nodig structureel meer opbrengsten te genereren dan er kosten gemaakt worden. Voor het voortbestaan van een organisatie is dus het maken van winst vaak een noodzakelijke voorwaarde. Formeel gezien is het break-even draaien (net zo veel opbrengsten als kosten) al voldoende voor continuïteit. Winst geeft echter de mogelijkheid reserves op te bouwen, zodat de organisatie beter tegen een (financieel) stootje kan.

Niet elke organisatie heeft continuïteit als doel. Er zijn organisaties die andere doelen hebben. Als die doelen zijn bereikt dan is het de bedoeling dat de organisatie ophoudt te bestaan. In de praktijk wordt echter ook wel een nieuw doel gezocht. Een voorbeeld van een organisatie die ophoudt te bestaan is een team dat een speelfilm maakt. Op het moment dat het doel is bereikt, de speelfilm is klaar, houdt de organisatie op te bestaan. Binnen een organisatie die op zich zelf wel streeft naar continuïteit, kunnen tijdelijke 'organisaties' bestaan. Gebaseerd op Mintzberg^[7] was het Apollo-project binnen de NASA-organisatie ooit

bedoeld om een Amerikaan op de maan te krijgen voor 1970.^[7] Op het moment dat dit gerealiseerd was, was het doel van dit project bereikt en kon deze tijdelijke 'organisatie' opgeheven worden of op zoek gaan naar een nieuw doel, binnen het geheel van de structurele organisatie.

Groeiscenario

Voor het maken van winst wordt vaak uitgegaan van een *groeiscenario*.^[9] Veel bedrijven hebben de ambitie om te groeien. Ze zien dat als een goede weg om winst (te blijven) maken. Nu zijn hier uitzonderingen op te maken. Denk aan non-profit (not for profit) organisaties, zoals verenigingen, stichtingen en overheidsinstanties. Deze organisaties streven niet naar maximalisatie van de winst. Dat neemt niet weg dat ook hier kosten en opbrengsten in een bepaalde verhouding moeten staan. Overheidsinstanties krijgen immers steeds vaker beperkte budgetten om hun taken uit te voeren. Ook organisaties als Greenpeace en Unicef zullen opbrengsten moeten genereren, voordat ze uitgaven kan doen.

Elke organisatie heeft dus in essentie dezelfde vraagstukken: de opbrengsten moeten hoger zijn dan de kosten. Opbrengsten kunnen verschillende vormen hebben, bijvoorbeeld omzet van klanten, een toegewezen budget, giften of subsidies. Hoewel beursgenoteerde bedrijven hogere eisen stellen aan hun winst dan, bijvoorbeeld, een overheidsorganisatie, is de problematiek vergelijkbaar. Samengevat kunnen we de organisatiedoelstelling hier als volgt weergeven:

1. Het genereren van voldoende opbrengsten. Als dit gebeurt via verkoop van producten noemen we deze verkoopopbrengsten omzet. Voor non-profit organisaties kan het genereren van opbrengsten ook plaatsvinden via andere wegen (donaties, toegewezen budgetten, ontvangen subsidies, enzovoort). Het genereren van voldoende opbrengsten noemen we hier *effectiviteit*. In paragraaf 1.1.1 hebben we dit 'doing the right things' genoemd.^[10]
2. Het beheersen van de kosten. Dit kunnen noodzakelijke kosten zijn voor het genereren van omzet. Het kunnen ook kosten zijn die nodig zijn om andere doelen te realiseren zoals het redden van bedreigde diersoorten. Het beheersen van de kosten noemen we hier *efficiency*. In paragraaf 1.1.1 hebben we dit 'doing things right' genoemd.^[10]

Doelen van de marketingfunctie

De marketingfunctie zien we hier als ondersteunend aan de realisatie van de organisatiedoelstelling ondersteunen. Het belangrijkste deel van deze ondersteuning voor de marketingfunctie zit in de opbrengstenkant.^[2] Voor de meeste organisaties komen deze opbrengsten voort uit het verkopen van producten. Zowel in dit hoofdstuk als in het hele boek beperken we ons dan ook tot opbrengsten die via de verkoop van producten worden gerealiseerd. Deze opbrengsten noemen we omzet. *Marketingdoelen* zijn in de praktijk vaak gerelateerd aan de gewenste omzet, bijvoorbeeld:

- een marktaandeel van 20%;
- een omzet van € 5 miljoen;
- een groei van de omzet van 5%;
- een toename van het aantal klanten met 10%;
- een verhoging van de gemiddelde productafname per klant van 25 naar 30.

Marketingdoelstellingen worden ook wel eens geformuleerd in termen van klanttevredenheid of klantwaarde. De marketingfunctie in de meeste organisaties wordt echter 'afgerekend' op het genereren van voldoende *omzet*. Dit betekent dat alle activiteiten die leiden tot het genereren van omzet, gerekend kunnen worden tot activiteiten die behoren bij de marketingfunctie. Daarnaast heeft de marketingfunctie een ondersteunende taak voor het beheersen van de kosten, ook al ligt daar niet altijd de prioriteit. Belangrijk is het uitgangspunt dat hier het behalen van marketingdoelstellingen geen doel op zich is, maar 'slechts' een middel om de doelstellingen van de gehele organisatie te realiseren. Voor meer informatie over doel(stelling)en van de marketingfunctie verwijzen we naar^[11].

A.2.2 Activiteiten in functies of afdelingen

Om als groep mensen het doel (de gewenste situatie) te bereiken, moeten er allerlei *activiteiten* worden uitgevoerd, zoals:

- het inkopen van grondstoffen om producten te kunnen produceren;
- het versturen van facturen naar klanten die een bestelling hebben geplaatst;
- het bedenken van de strategische koers voor de hele organisatie;
- het maken van een productieplanning voor de volgende maand;
- het evalueren van de behaalde verkoopresultaten van het afgelopen kwartaal;
- een marketingactie uitvoeren gericht op nieuwe klanten;
- het schrijven van een marketingjaarplan voor het komende jaar.

Voor deze activiteiten zijn *middelen* nodig. In de traditionele denkwijze worden middelen gelijkgesteld met grond- en hulpstoffen die nodig zijn om producten te produceren. Hier beschouwen we middelen breder:^[12-14] alles wat nodig is om activiteiten in een organisatie daadwerkelijk uit te voeren. Een kenmerk van alle middelen is dat ze geld kosten. Deze kosten moeten dan terugverdiend worden; dit is de belangrijkste taak van de marketingfunctie. Het terugverdienen kan gebeuren over een langere periode als een middel ook voor lange tijd wordt gebruikt, bijvoorbeeld een kopieerapparaat. We praten dan over afschrijvingskosten op de gemaakte investeringen. Kosten van andere middelen moeten op korte termijn terugverdiend worden. Een voorbeeld daarvan zijn de salariskosten voor het personeel, die moeten meestal maandelijks terugverdiend worden. Alle activiteiten in een organisatie behoren het realiseren van de organisatiedoelen te ondersteunen. In organisaties van voldoende omvang zijn deze activiteiten verdeeld over verschillende functies, waaronder de marketingfunctie.

Afdeling en functie

Een *afdeling* is een herkenbaar onderdeel van een organisatie. Een afdeling heeft een naam en één of meerdere personen die voor bepaalde taken verantwoordelijk zijn en daar ook bevoegdheden voor hebben.^[2] Een afdeling is daarom goed te plaatsen in een organogram. In de meeste organisaties bestaat echter geen specifieke *marketingafdeling*, vaak is er wel een verkoopafdeling. Een reden hiervoor kan zijn dat een bedrijf zich te klein vindt voor een aparte marketingafdeling, of dat men niet goed weet hoe een marketingafdeling 'ingevuld' moet worden. De *marketingfunctie* (of het *functionele gebied* marketing) is bijna per definitie wél aanwezig, maar meestal niet zichtbaar in een afdeling.

Het onderscheid tussen functie en afdeling lijkt wat verwarrend omdat het begrip 'functioneel ingerichte organisatie' vaak wordt geassocieerd met een organisatie die is georganiseerd op basis van de traditionele functies die doorgaans in (functionele) afdelingen zijn terug te vinden.^[14] Daarmee wordt het begrip functie vaak gelijkgesteld met het begrip afdeling. Hier willen we expliciet een onderscheid maken tussen de begrippen functies en afdelingen, ook al kunnen zij in de praktijk deels overlappend zijn.

Hier maken we onderscheid tussen de begrippen afdeling en functie. Hier omvat de *marketingfunctie* alle marketingactiviteiten in een organisatie die niet per definitie in één afdeling geplaatst hoeven te zijn. In veel organisaties zijn deze marketingactiviteiten verdeeld over meerdere afdelingen of projectteams, werkgroepen, enzovoort.^[2] In echte *marktgerichte organisaties* kan de marketingfunctie aanwezig zijn in elk onderdeel van de organisatie. Dit betekent dat iedereen in een organisatie, van topmanagement tot receptioniste, marketingactiviteiten uitvoert. Voor een voorbeeld verwijzen we naar het tekstblok aan het einde van paragraaf 1.1.1 over een klein bedrijf in de ict-markt.

De begrippen marktgericht en klantgericht worden vaak gebruikt om aan te geven dat een organisatie serieus met marketing bezig is. Toch zit tussen beide begrippen wel enig verschil.^[1, 20, 39] Het begrip klantgericht heeft een nauwere focus dan marktgericht. Klantgericht richt zich volledig op de klant. Het begrip marktgericht kent een bredere focus: het richt zich niet alleen op de klant, maar ook op de concurrentie en de interfunctionele coördinatie (gebaseerd op Narver en Slater^[1, 39]). Onder dit laatste verstaan we de samenwerking tussen de verschillende functionele gebieden van een organisatie. Klantgericht is dus een onderdeel van marktgericht. Vergelijkbaar met het begrip marktgericht zien we hier begrippen als marketing als visie, oriëntatie of filosofie. Deze begrippen zijn van een hoger niveau dan de begrippen marketingfunctie en marketingactiviteiten omdat ze meer de intentie in zich dragen dat ze marketing belangrijk vinden (het 'willen'). De marketingfunctie en

marketingactiviteiten zijn meer gerelateerd aan concrete activiteiten en daaruit voortvloeiende taken in een organisatie (het 'kunnen').

Wel of geen zichtbare marketingfunctie

Een verdeling van marketingactiviteiten over verschillende werknemers maakt het lastig om de marketingfunctie te vangen in een afdeling. Toch moet een organisatie vragen beantwoorden welke klanten ze wil bedienen, hoe ze dat wil doen, welke resultaten ze daarmee wil halen, enzovoort. Uit dergelijke marketingbeslissingen vloeien weer marketingactiviteiten voort. Hier gaan we ervan uit dat er sprake is van een marketing*functie* als er marketing*activiteiten* worden verricht. Soms zijn deze marketingactiviteiten goed zichtbaar, soms minder goed. Daarbij maakt het in wezen niet zo veel uit of er wel of geen marketingafdeling is. Een organisatie die geen marketingafdeling heeft, maar marketing wel beschouwt als een organisatiebrede visie, kan goed functioneren in de praktijk.^[15]

A.2.3 Marketingfunctie, verkoopfunctie en de overige functies

Hier beschouwen we de *verkoopfunctie* als een onderdeel van de marketingfunctie. De belangrijkste reden hiervoor is dat de activiteiten in beide functies in elkaars verlengde liggen en dat verkoopactiviteiten vaak een onderdeel zijn van de marketingactiviteiten. Om deze samenhang te optimaliseren, beschouwen we het hier zinvol om beide functies als één geheel te zien. Marketing geeft allereerst de richting aan voor de uitvoerende verkoopactiviteiten. Daarnaast maakt de marketingfunctie deze richting ook nog eens 'begaanbaar', bij voorbeeld door het verhogen van de merkbekendheid van de producten. De verkopers kunnen dan efficiënter (goedkoper, minder verspilling) en effectiever (meer resultaten) hun activiteiten uitvoeren. Verkoopactiviteiten moeten dan wel passen binnen de gekozen marketingactiviteiten, zodat het ook niet zo relevant is om hier een onderscheid in te maken. Nu is het niet zo dat beide functies per definitie optimaal samenwerken. Daarom deelt ook niet iedereen de mening om de marketing- en verkoopfunctie te integreren (zie bijvoorbeeld Webster^[16]). De spanningen tussen beide functies komen vaak voort uit de kortetermijnkoers van de verkoopfunctie en de langetermijnkoers van de marketingfunctie.

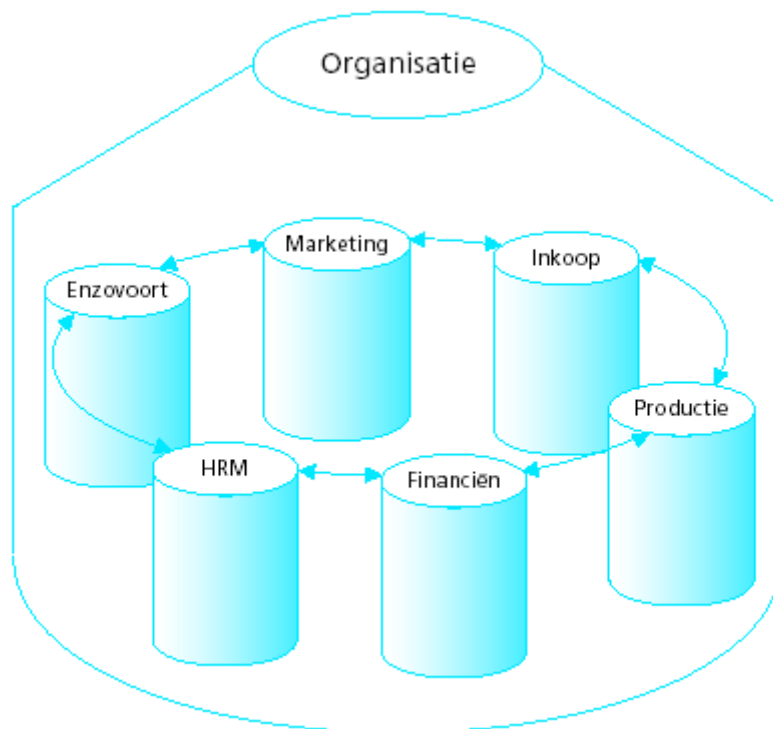
Er kunnen zich situaties voordoen dat klanten tijd nodig hebben om te komen tot een weloverwogen beslissing om iets aan te schaffen. In dit soort situaties is de spanning tussen marketing en verkoop goed zichtbaar te maken. Marketing zal meer de insteek kiezen om klanten die tijd te gunnen, omdat daardoor de kans groter wordt dat ze de aankoop zullen doen. Daarmee speelt marketing in op de behoefte van de klant en houdt ze het langetermijnperspectief in de gaten. Verkoop zal eerder de bedoeling hebben om het keuzeproces van klanten te versnellen. Het is in de praktijk namelijk niet ongebruikelijk dat een deel van het salaris van een verkoper afhankelijk is van zijn verkoopresultaat. Daarom is het niet meer dan logisch dat een verkoper snel naar een verkoopresultaat wil toewerken. Het kan dus voorkomen dat marketing en verkoop voor een verschillende insteek kiezen bij bepaalde situaties. Hierbij is overigens gezegd dat de insteek van marketing niet altijd de juiste is. Soms kan enige lichte drang vanuit verkoop gewenst zijn, bijvoorbeeld om helderheid te verkrijgen van een klant die voortdurend zijn beslissing uitstelt.

Marketing en verkoop als één functie

Natuurlijk zijn er in de praktijk ook tendensen waar te nemen die onze keuze om marketing en verkoop als één functie te zien wel ondersteunen.^[17, 18] Denk bijvoorbeeld aan:

- Het opwaarderen van de verkoopfunctie. In plaats van alleen maar op korte termijn resultaten na te jagen, zien we bij veel organisaties ook een meer relatiegerichte invulling van de verkoopfunctie. Dit uit zich onder andere in het introduceren van accountmanagement, waarbij accountmanagers worden aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de relatie, naast de omzet. Door deze ontwikkeling groeit de verkoopfunctie dichter naar de marketingfunctie toe.
- Het geautomatiseerd vastleggen van de meeste klantgegevens. Zowel de verkoop- als de marketingfunctie gebruiken deze geautomatiseerde klantgegevens voor hun analyses, voorbereiding, enzovoort. Hierdoor functioneert deze ict-toepassing ook als een brug tussen de verkoop- en de marketingfunctie: beide functies merken dat ze het hebben over dezelfde klanten.

Dus hoewel er nog organisaties zijn die een scheiding handhaven tussen verkoop en marketing, zijn er voldoende argumenten om beide functies tot één functioneel gebied samen te smelten. Naast marketing (dus inclusief verkoop) als functioneel gebied zijn er in een organisatie nog andere functionele gebieden. Deze hoeven evenmin georganiseerd te zijn in afdelingen. Voorbeelden hiervan zijn financiën, personeel (ook wel Human Resources Management, HRM, genoemd), inkoop, productie en Research & Development (R&D). Samenwerking tussen deze verschillende functionele gebieden wordt ook wel *interfunctionele coördinatie* genoemd en is een sleutelfactor voor een succesvolle marketingfunctie.^[1, 19, 20] We kunnen de verschillende functionele gebieden in een organisatie en hun onderlinge samenhang weergeven zoals in figuur A.2.



Figuur A.2 De marketingfunctie in relatie tot de andere functies in een organisatie, mede gebaseerd op Hummel (1994), Langerak(2001) en Keuning (1989)

A.3 Marketingactiviteiten

In deze paragraaf gaan we eerst afbakenen wat wel en wat niet hoort bij de marketingactiviteiten. Daarna gaan we kort in op wat die activiteiten nu precies zijn en op welke manier we deze activiteiten kunnen ordenen. Ten slotte gaan we in detail in op de marketingactiviteit plannen.

A.3.1 Afbakening en inleiding marketingactiviteiten

Marketing en fulfilment

We kunnen alle activiteiten die leiden tot het genereren van omzet beschouwen als marketingactiviteiten. Alleen is dat niet zo gemakkelijk te bepalen. Is het sturen van een factuur door de afdeling financiën ook een marketingactiviteit? Het helpt omzet te genereren, maar bijna iedereen beantwoordt deze vraag met 'nee'. Ons uitgangspunt is dat activiteiten die we kunnen bestempelen als fulfilment *niet* direct als een activiteit voor de marketingfunctie worden gezien.

Hier zien we *fulfilment* als het daadwerkelijk afhandelen van een order, bestelling of verkoop zodat de klant krijgt wat hem is beloofd.^[21] Dat houdt in dat we alleen de activiteiten ter stimulering van de omzet en de daadwerkelijke afhandeling van de transacties worden beschouwd als marketingactiviteiten. Alle andere activiteiten die daaruit voortvloeien, de fulfilmentactiviteiten, rekenen we toe aan andere functionele gebieden. Voorbeelden van fulfilmentactiviteiten (en het functionele gebied dat deze kan uitvoeren), zijn:

- het inplannen van een klantorder op de productielijn (bedrijfsbureau);
- het bestellen van de benodigde grondstoffen voor een klantorder (inkoop);
- het plannen van de ploegendiensten voor de komende maand (personeel);
- het produceren van de benodigde producten voor een klantorder (productie);
- het controleren van de specificatie van een klantorder (kwaliteitscontrole);
- het versturen van een factuur naar de klant (financiën);
- het vervoeren van een klantorder naar de klant (expeditie).

Het bepalen van het werkterrein van de marketingfunctie kent echter geen universele spelregels. We hanteren de hiervoor genoemde uitgangspunten dan ook niet heel strikt omdat deze indeling per bedrijf sterk kan verschillen. Uiteindelijk is het aan elk bedrijf zelf om daar expliciete keuzes in te maken. Hoe die keuzes ook mogen zijn, we adviseren wel om die keuzes te maken.

Activiteiten van de marketingfunctie

Marketingactiviteiten uitgevoerd door de marketingfunctie, hebben (uiteindelijk) een bepaald *gewenst gedrag* van klanten tot doel: het aankopen van producten. De marketingfunctie probeert dus gedrag van klanten, met behoud van de keuzevrijheid, te beïnvloeden. Er wordt naar zodanige beïnvloeding gestreefd dat bestaande afnemers herhalingsaankopen doen en nieuwe afnemers voor het eerst een aankoop plegen. Dit streven geldt ook voor situaties waar afnemers geen consumenten zijn, maar andere organisaties, business-to-business (B-to-B) klanten.^[2] Het beïnvloeden van gedrag in een B-to-B markt verloopt doorgaans anders dan in een consumentenmarkt. Dit komt ondermeer doordat de belangen van de organisatie waar de persoon werkzaam is een rol spelen. In dit hoofdstuk en het boek krijgen beide markten voldoende aandacht.

Op deze plaats onderscheiden we de volgende *marketingactiviteiten*:^[2, 4, 23]

- Kennis genereren door van analyse van:
 - het gedrag van afnemers;
 - het gedrag van de concurrenten;
 - de rest van de externe omgeving;
 - de interne omgeving.
- Het maken van marketingkeuzes:
 - van strategisch tot operationeel, al dan niet via verschillende tussenstappen.
- Het uitvoeren van marketingactiviteiten:
 - het voorbereiden van marketingactiviteiten;
 - het uitvoeren van marketingactiviteiten.
- Het evalueren van de marketingactiviteiten.
- Het terugkoppelen van de resultaten van de marketingactiviteiten.

Deze indeling is gebaseerd op de zogenaamde Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus (zie ook ^[22] en paragraaf 1.1.1 voor meer informatie hierover).

Marketingactiviteiten en afnemersgedrag

Om gedrag te beïnvloeden is het nodig het gedrag te kennen, te begrijpen en te verklaren. Het genereren van kennis van gedrag van klanten is dus een belangrijke marketingactiviteit. Het is gemakkelijker het gedrag van de klant te veranderen als rekening wordt gehouden met zijn wensen en behoeften. Verder zijn er tal van andere factoren die het gedrag van een afnemer beïnvloeden (bijvoorbeeld marketingacties van concurrenten). Kennis van concurrenten en van andere beïnvloedende factoren van de externe omgeving is dus ook van belang.

Met deze kennis moeten vervolgens allerlei keuzes worden gemaakt, van strategisch tot operationeel. Deze keuzes vormen dan de basis voor een groot aantal mogelijke marketingactiviteiten, die moeten worden voorbereid en uitgevoerd. Na uitvoering van een marketingactiviteit levert een evaluatie weer kennis op, die teruggekoppeld moet worden naar de uitvoering of de planning. De kern ligt bij het kennen en begrijpen van de relatie tussen marketingactiviteiten en het gedrag van afnemers. Welke marketingactiviteiten leiden tot welk afnemersgedrag?

A.3.2 Planning van marketingactiviteiten

Ordering marketingactiviteiten

Voor de marketingactiviteiten gebruiken uiteindelijk we de volgende hoofddordering:^[2, 4, 22]

- plannen;
- uitvoeren;
- evalueren en terugkoppelen.

Onder *plannen* verstaan we hier alle activiteiten ter voorbereiding van de uitvoering. Dit behelst onder andere het maken van analyses, het genereren van opties, het maken van bepaalde keuzes en het schrijven van een marketingplan. Ook meer praktische zaken zoals het bepalen van een bezoekschema voor een verkoper buitendienst behoren tot de planningactiviteiten. De activiteit 'plannen' mondt veelal uit in een marketingplan (of een serie marketingplannen op verschillende niveaus). Het marketingplan beschouwen we op zijn beurt als belangrijke aansturing van de uitvoering. Onder *uitvoeren* verstaan we hier het daadwerkelijk ontplooiën van activiteiten zoals deze staan in een plan. Denk daarbij aan het bezoeken van een klant, het maken van selecties uit een database, het klaarmaken en versturen van een direct mail en het deelnemen aan een beurs. Hier worden dus middelen ingezet (input) die worden gebruikt en verbruikt (throughput), wat weer leidt tot een resultaat (output). Dit zijn marketingactiviteiten die uiteindelijk moeten leiden tot de gewenste omzet.

Onder *evalueren en terugkoppelen* verstaan we hier allereerst het analyseren van de resultaten met behulp van de doelen uit het marketingplan.^[2, 4, 9, 11, 21-23] Als de behaalde resultaten verschillen van de doelen, kan terugkoppeling plaatsvinden op basis van analyse van deze verschillen. Dit kan een terugkoppeling zijn naar de uitvoering (activiteiten anders gaan doen) of naar de planning (bijvoorbeeld de doelstellingen lager of hoger vaststellen). Hier ligt het zwaartepunt bij de marketingactiviteit plannen, als belangrijk startpunt voor de activiteiten uitvoeren, evalueren en terugkoppelen.

De indeling van marketingactiviteiten in de drie hoofdgroepen (plannen, uitvoeren en evalueren en terugkoppelen) kan wel eens tot verwarring leiden. Bijvoorbeeld bij het doen van marktonderzoek. Gevoelsmatig zou deze activiteit horen bij de hoofdgroep uitvoeren. Hier zien we dat niet zo. Dit komt omdat marktonderzoek dient te leiden tot informatie. Deze informatie moet op zijn beurt gebruikt worden in verschillende analyses. Het uitvoeren van deze analyses vormt een onderdeel van de activiteit plannen. Dus het uitvoeren van marktonderzoek zien we hier als een planningactiviteit en niet als uitvoering. Het voorbeeld van het maken van een selectie uit een database zou in twee groepen kunnen passen. Is het een activiteit die voortvloeit uit een marketingplan, dan is het een uitvoeringsactiviteit. Is het bedoeld voor analysedoeleinden, dan is het een planningactiviteit. Een voorbeeld kan zijn om er achter te komen wie je beste klanten zijn. We geven nog één voorbeeld om te illustreren hoe verwarrend de indeling in deze drie activiteiten kan zijn. Hoe dienen we de activiteit 'het bijwonen van een vergadering' te rangschikken? Dat hangt af van het doel van de vergadering. Is de vergadering bedoeld om te brainstormen over het marketingplan van volgend jaar, dan is het een planningactiviteit. Is de vergadering bedoeld als aftrapbijeenkomst voor een marketingactie dan is het een uitvoeringsactiviteit. Is de vergadering bedoeld om de resultaten van een marketingactie te bespreken dan is het een evaluatie- en terugkoppelingsactiviteit. Hierbij kan de terugkoppeling weer overvloeien in de planning van de volgende marketingactie.

De marketingactiviteit 'plannen'

Plannen van marketingactiviteiten is bedoeld om de toekomstige uitvoerende activiteiten zo goed mogelijk voor te bereiden. Doorgaans leidt de activiteit 'plannen' tot het product 'plan', in

dit geval een *marketingplan*. Net als marketing, plannen de overige functionele gebieden hun activiteiten (meestal) ook. De som van alle verschillende plannen leidt tot een organisatieplan of businessplan voor het hele bedrijf. De planning van de marketingactiviteiten vormt dus een onderdeel van de planning van de gehele organisatie. In de dagelijkse praktijk is er lang niet altijd een optimale afstemming tussen de plannen van de verschillende functionele gebieden. Hierdoor zijn de uiteindelijke resultaten in een organisatie vaak minder goed dan ze zouden kunnen zijn.^[2, 20, 24]

Hoewel het logisch lijkt dat alle functies de organisatiedoelstelling moeten ondersteunen, kan er tussen de diverse functies verschil van inzicht bestaan hoe dat het beste kan gebeuren. Zo kan het zijn dat de marketingfunctie plotseling een fantastische mogelijkheid ziet in de markt. Zij wil daar graag zo snel mogelijk op inspelen voordat de concurrent dat doet, maar daar heeft de marketingfunctie wel meer budget voor nodig. Dan ontstaat een mogelijk conflict met de financiële functie. Het kan namelijk zo zijn dat het afgesproken budget voor de marketingfunctie al gebruikt of ingepland is. Er moeten dan extra middelen worden vrijgemaakt om dit 'buitenkansje' niet te laten lopen. De financiële functie kan dit echter anders zien. Zij kan het interpreteren als een verzoek om extra middelen waarvan het nog maar de vraag is of dat extra opbrengsten genereert. Als die extra middelen wel worden verstrekt aan de marketingfunctie en de extra opbrengsten blijven onverhoopt uit, dan wordt de ondersteuning van de organisatiedoelstelling door de financiële functie onder druk gezet. Verstrekken van extra middelen zonder de zekerheid van extra opbrengsten kan de rentabiliteit verlagen, de liquiditeit onder druk zetten en zelfs de solvabiliteit negatief beïnvloeden. Dit verklaart deels waarom de financiële functie minder enthousiast kan reageren op dit soort initiatieven van de marketingfunctie.^[11, 20, 24, 40]

Strategische, tactische en operationele planning

In veel bedrijven worden plannen nader ingedeeld op basis van de periode waarop het plan betrekking heeft. Er zijn verschillende indelingen mogelijk.^[2, 3, 9, 21, 23, 25, 26] Hier onderscheiden we de volgende drie soorten marketingplannen:^[25, 26]

- strategische marketingplannen, voor een periode langer dan een jaar;
- tactische marketingplannen, voor een periode van een jaar;
- operationele marketingplannen, voor een periode korter dan een jaar.

Een tactisch marketingplan is een vertaling is van strategische marketingkeuzes naar specifieke marketingactiviteiten. Een operationeel marketingplan moet hier meer worden gezien als een activiteitenplan.^[27] In hoofdstuk 6 werken we deze operationele planning verder uit in een campagne- en eventplan. Het lijkt er overigens op dat bedrijven tegenwoordig minder ver vooruit plannen vanwege de toenemende dynamiek in de externe omgeving. Hier nemen we de tijdshorizon als criterium om te bepalen of iets strategisch, tactisch of operationeel van aard is. Aan het eind van hoofdstuk 1 komen andere mogelijke criteria aan de orde om te bepalen of iets strategisch is.

Zoals eerder aangegeven is een organisatie dus (vrijwel) altijd op weg van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Een marketingplan bestaat daarom hier uit drie onderdelen:

1. Een beschrijving en analyse van de huidige situatie: waar staan we nu en waarom staan we daar?
2. Een beschrijving en analyse van de gewenste situatie: waar willen we naar toe, welke doelen willen we in welke periode realiseren?
3. Een beschrijving en analyse van de weg van 1 naar 2: welke activiteiten met behulp van welke middelen moeten we ontplooiën om de gewenste situatie te bereiken?

Hierbij merken we op dat de huidige situatie voor tactische en operationele marketingplannen minder urgent is als deze voortkomen uit strategische marketingplannen waarin de huidige situatie voldoende is uitgewerkt. Tactische en operationele marketingplannen zijn immers een concretisering van strategische plannen, waarvoor dezelfde huidige situatie geldt. We kunnen deze drie stappen als volgt weergeven:



Figuur A.3 De drie onderdelen van marketingplanning en hun onderlinge samenhang, bron: Hummel (2007)

A.4 Strategie

De strategie vormt een belangrijke schakel om te komen van de huidige naar de gewenste situatie. Belangrijk hierbij is het maken van heldere keuzes, inclusief duidelijke grenzen, en het leveren van duurzame klantwaarde. In hoofdstuk 5 van het boek komen we hier nog uitgebreid op terug.

A.4.1 De route en de grenzen

De route die afgelegd moet worden om van onderdeel 1 naar onderdeel 2 van figuur A.3 te komen kan verschillend zijn. De activiteiten en middelen die daarvoor ingezet worden, moeten allemaal logisch afgeleid zijn van de gekozen route. Die route wordt vaak aangeduid met *strategie*. Onder een strategie verstaan we hier:^[9]

de volgens een organisatie beste route om de geformuleerde doelstellingen (de gewenste situatie) te bereiken vanuit de huidige situatie, rekening houdend met de huidige stand van zaken en de verwachte ontwikkelingen in de interne- en externe omgeving.

Een organisatie kiest een strategie voor een langere periode, maar evalueert uiteraard wel regelmatig of het nog steeds de juiste keuze is. Als we het vanaf nu over strategie hebben, bedoelen we daarmee een strategie op organisatieniveau. Waarom een strategie op organisatieniveau van belang is voor een marketingboek komt hierna aan de orde (zie ook hoofdstuk 5). Er zijn meestal verschillende strategieën mogelijk om vanuit de huidige situatie de gewenste situatie te bereiken. Sommige bedrijven vinden het moeilijk om een bepaalde strategie te kiezen. Bedrijven die wel een duidelijke strategie hebben gekozen, vinden het wel eens moeilijk om die consequent te volgen. Dit valt deels te verklaren uit de ogenschijnlijke aantrekkelijkheid van de route die *niet* is gekozen; het gras bij de buurman lijkt altijd groener.

Die voortdurende verleiding om toch (deels) andere routes volgen, heeft ons ertoe gebracht een voorkeur uit te spreken voor het duidelijk aangeven van *grenzen* bij de gekozen beste route. Daarmee bedoelen we de scheidslijn tussen wat een organisatie *wél* doet (gegeven de gekozen doelen en strategie) en wat niet. Impliciet vormen grenzen een onderdeel van de gekozen beste route; in de praktijk is dat echter niet altijd merkbaar, vandaar de voorkeur voor het expliciet aangeven ervan.^[28, 29] Grenzen zijn afspraken waar iedereen in een organisatie zich aan dient te houden. Ze beschermen de organisatie tegen de verleiding om voortdurend van route (strategie) te veranderen of om zelfs meerdere routes gelijktijdig te bewandelen.

Strategieën bestaan op organisatieniveau en op het niveau van de functionele gebieden.^[2] Bij het functionele gebied marketing is echter niet altijd nauwkeurig aan te geven of een bepaalde strategie nu een organisatiestrategie of een *marketingstrategie* is.^[30] In de praktijk blijkt dit voor de meeste bedrijven overigens een niet zo relevante vraag. Met name de kleinere bedrijven hebben lang niet altijd marketingafdeling. Het strategische deel van de marketingfunctie is dan vaak aanwezig op het algemeen managementniveau, zodat marketingstrategieën en organisatiestrategieën naadloos in elkaar overvloeien. Voor een nadere uitwerking van de mogelijke verschillende strategieën verwijzen we naar hoofdstuk 5. In hoofdstuk 3 is de gekozen strategie onderwerp van de interne analyse. We leiden het begrip strategie hier vast kort in.

Positioneren als het beste alternatief

Een gekozen strategie hangt rechtstreeks samen met de *positionering* van het bedrijf en/of zijn merkartikelen.^[23] Positionering betekent het innemen van een positie in het brein van de mogelijke afnemers, gerelateerd aan de positie van andere organisaties en/of merkartikelen.^[23] Het creëren van een verschil met concurrerende producten is een belangrijk uitgangspunt van een marketingstrategie. Dit komt vooral omdat potentiële afnemers steeds meer keuze krijgen om producten aan te schaffen om hun behoeften te bevredigen. De gekozen strategie moet daarom voor een zodanige positionering zorgen dat het bedrijf en/of zijn merkartikelen door een groep potentiële afnemers als het beste (of het enige) alternatief wordt gezien voor het bevredigen van hun behoeften. De gedachte hierachter is dat de afnemer het door het bedrijf gewenste gedrag laat zien. Hij zal dan de merkartikelen, de producten van het bedrijf, (herhaald blijven) aankopen. Merken en merkartikelen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen (zie hoofdstuk 5). Daarom geven we hier de definities van deze begrippen.^[2]

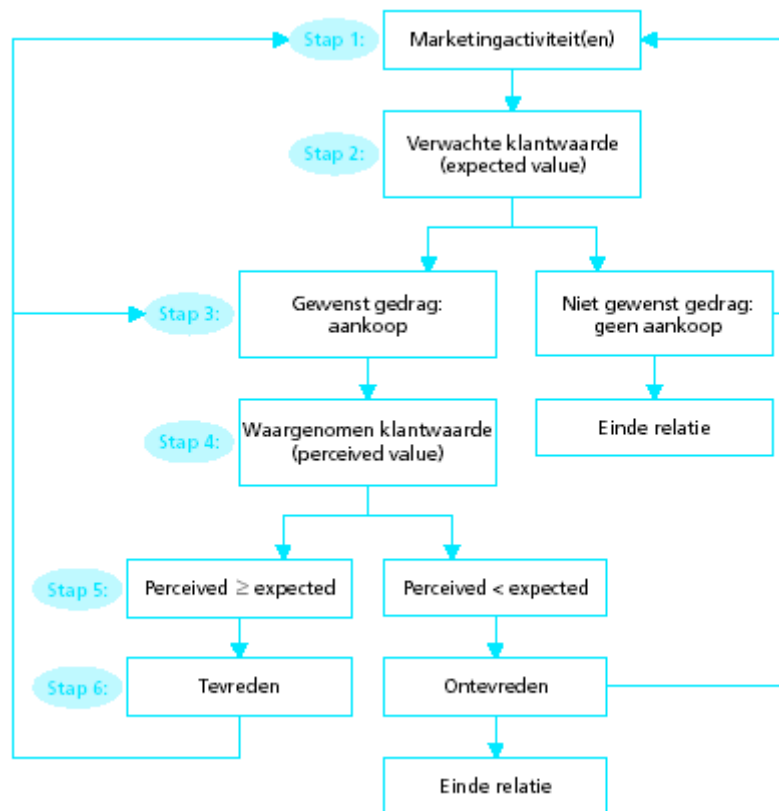
- Een *merk* is een naam, een woord, een symbool, een teken of een combinatie hiervan die dient om producten (of diensten) van een organisatie te onderscheiden van vergelijkbare producten (of diensten) van de concurrenten.
- Een *merkartikel* is een concreet product (of dienst) waar een merk op of in staat; het is dus een combinatie van een product (of dienst) met een merk.

A.4.2 Klantwaarde: beloven en waarmaken

Afnemers moeten het bedrijf en/of zijn merkartikelen dus ervaren als het beste alternatief; dan mag verwacht worden dat zij het gewenste (koop)gedrag laten zien. 'Ervaren als beste alternatief' betekent dat de afnemers *toegevoegde waarde* moeten ervaren bij het bedrijf en/of zijn merkartikelen. Deze toegevoegde waarde voor de afnemer noemen we *klantwaarde*.^[19, 23] Klantwaarde wordt gevoed door de verwachtingen vóór aankoop en door de perceptie ná aankoop en gebruik van het product. Een bedrijf moet klantwaarde dus niet alleen beloven, maar ook leveren.^[5]

Het begrip klantwaarde kan vanuit twee perspectieven worden bekeken. Het eerste perspectief is dat van de klant. De klant moet dan waarde ontleen aan het bezit en gebruik van het merkartikel.^[23, 41] Een ander perspectief is dat van de organisatie. Klantwaarde kan dan worden geïnterpreteerd als de waarde die een klant heeft voor de organisatie. We praten dan over *customer lifetime value* of *customer equity*.^[11, 19, 23, 42, 43] Dit is de waarde die de klant over zijn hele leven heeft voor de organisatie. In de 4^e druk, paragraaf 1.1.1, zien we, gebaseerd op Frambach en Nijssen, *customer lifetime value* als waarde voor één klant en *customer equity* voor alle klanten. Deze wordt berekend door alle verwachte omzetten minus de gemaakte kosten van de toekomst om te rekenen naar de waarde van het heden (verdisconteren). Vooral de ontwikkeling van informatiesystemen ter ondersteuning van Customer Relationship Management (CRM) heeft als doel om met analyses die klanten uit de database te halen die een hoge *customer lifetime value* hebben. Aan hen moet dan extra aandacht worden besteed om te voorkomen dat zij overstappen naar de concurrent. Beide perspectieven liggen overigens meer in elkaars verlengde dan op het eerste gezicht lijkt. *Streef naar klantwaarde voor de klant en een organisatie creëert klantwaarde voor zich zelf.* Hier gaan we alleen uit van het eerste perspectief van het begrip klantwaarde: de toegevoegde waarde die de klant ervaart. In hoofdstuk 2 (segmentatie) en hoofdstuk 3 (de financiële audit) komen we nog terug op de wenselijkheid om de opbrengsten en kosten per klant of groep klanten te weten.^[11, 19, 23, 42, 43]

De dubbele invalshoek van beloven en waarmaken geeft ook het voortdurende spanningsveld weer waarin de marketingfunctie opereert. Het heeft weinig zin een positionering te kiezen die de marketingfunctie, samen met de rest van het bedrijf, niet kan waarmaken. Dat leidt immers tot ontevredenheid bij afnemers en daarmee tot het verliezen van afnemers. Het verlies van afnemers werkt in praktijk bijna altijd negatief door op de realisatie van de gewenste omzet. Grönroos heeft uitvoerig gepubliceerd over verwachte en ervaren kwaliteit.^[5, 31] De manier waarop we er hier tegen aankijken is weergegeven in figuur A.4.



Figuur A.4 Het waarmaken van verwachtingen als noodzaak, gebaseerd op Grönroos (2000), Kotler (1996) en Leeflang (1994)

Doelgroep en segmentatie

De gekozen positionering van een bedrijf zal waarschijnlijk niet appelleren aan de behoefte van alle (potentiële) klanten. Een bedrijf kan zich bewust richten op een groep klanten waarvan het vooraf denkt dat die zich aangetrokken voelen tot de gekozen positionering. Het kan ook besluiten om vooraf *geen* keuze te maken en het aan het marktmechanisme over te laten welke groep klanten zich aangetrokken voelt. Zo'n groep klanten waar een organisatie zich op richt noemen we een *doelgroep*.^[2, 9, 23] (segmenten zijn alle groepen die in de markt kunnen worden onderscheiden, dus ook die waar de organisatie zich niet op richt). De keuze van een doelgroep betekent dat een organisatie segmenteert. In eerste instantie lijkt *segmentatie* bedoeld om onderscheid te maken tussen klanten en niet-klanten, maar de groep klanten kan ook weer gesegmenteerd worden in verschillende subsegmenten. In de hoofdstukken in het boek wordt dat verder uitgewerkt.

A.4.3 Concrete uitwerking strategie

Strategie volgens Porter

Aan de hand van een artikel van Porter^[28] kunnen we het tot nu toe vrij abstracte begrip strategie meer concreet maken. Volgens Porter is strategie:

- activiteiten die de concurrentie ook verricht, bewust op een andere manier uitvoeren;
- activiteiten uitvoeren die de concurrentie niet verricht (aangevuld met: of activiteiten niet uitvoeren die de concurrentie wel verricht).

Hierbij verstaan we onder *concurrentie*^[9, 23, 32] bedrijven die zich richten op dezelfde afnemers als de eigen organisatie, met dezelfde producten die inspelen op dezelfde afnemersbehoeften. In hoofdstuk 1 en 2 komen we hier nog uitgebreid op terug. De essentie is duidelijk: wil een strategie succesvol zijn, dan moet een bedrijf dingen echt *anders* doen dan de concurrentie. Hier onderschrijven we deze boodschap volledig.

Als voorbeeld noemt Porter luchtvaartmaatschappij Southwest. Net als alle andere luchtvaartmaatschappijen vervoert zij mensen, maar Southwest verricht deze activiteit bewust anders dan haar concurrenten. In plaats van een full-servicebenadering, met bijvoorbeeld op elke vlucht een maaltijd, heeft Southwest gekozen voor een invulling die meer gericht op snel, efficiënt en goedkoop reizen. Daarmee onderscheidt Southwest zich van de full-service luchtvaartmaatschappijen. Als tweede voorbeeld noemt Porter woonwarenhuisketen Ikea uit Zweden. Dit bedrijf kent een aantal activiteiten die de concurrentie niet heeft, zoals kinderopvang in de winkel. Ook doet Ikea een activiteit niet die de concurrenten over het algemeen wel doet: Ikea zet de meubelen namelijk niet in elkaar voor de klant. De klanten moeten dat zelf doen. De besparing op de kosten die dit oplevert wordt weer teruggegeven aan de klant in de vorm van lagere prijzen. Samen met de ruime openingstijden geeft dit weer een duidelijk onderscheid met de concurrentie.^[28]

Voorwaarden voor een strategie

Er moeten wel voorwaarden worden gesteld aan een gekozen strategie. We gaan daar in hoofdstuk 5 dieper op in, maar we stippen nu vast één voorbeeld ter illustratie aan. Strategieën moeten namelijk vertaald kunnen worden naar daadwerkelijke activiteiten. Het staat anders wel mooi op papier, maar niemand in het bedrijf kan er dan iets mee. Het uitgangspunt voor een strategie en de daaruit voortvloeiende positionering is dus: de klant dient de organisatie en/of haar merkartikelen te ervaren als het beste (of enige) alternatief voor het bevredigen van zijn behoeften.

Dit uitgangspunt moet wel een *duurzaam concurrentievoordeel* opleveren.^[9, 23, 32] Als de perceptie van beste organisatie en/of beste merkartikelen niet duurzaam is, leidt de strategie immers niet tot de gewenste positionering. Het gecreëerde onderscheid met één of meer concurrenten is dan van korte duur. Na verloop van tijd zijn de verschillen weer klein en zullen mogelijke afnemers minder gemakkelijk het aanbod als het beste alternatief beoordelen en mogelijk weer sneller overstappen naar de concurrentie. Een duurzaam concurrentievoordeel kan op zijn beurt weer worden vertaald in één of meerdere exclusieve verkoopargumenten, *unique selling proposition* (USP).^[3] Voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel dient gelijktijdig voldaan te worden aan:^[32]

- het aanbod met de daarbij behorende positionering moet onderscheidende eigenschappen bevatten;
- deze onderscheidende eigenschappen mogen niet gemakkelijk door concurrenten geïmiteerd kunnen worden;
- (potentiële) afnemers moeten de positionering die voortvloeit uit de gekozen strategie wel als belangrijk (toegevoegde waarde of klantwaarde) ervaren (zien als het beste alternatief).

Niet iedereen deelt de gedachte dat een strategie altijd moet streven naar een duurzaam concurrentievoordeel. Niet omdat het niet wenselijk zou zijn, maar omdat het in de huidige turbulente en dynamische markten lang niet altijd haalbaar wordt geacht. D'Aveni^[33, 34] twijfelt aan het concept van duurzaam concurrentievoordeel. Hij gaat uit van markten waar de concurrentie zo hevig is, door hem *hyperconcurrentie* genoemd, dat organisaties zich moeten focussen op het voortdurend creëren van een tijdelijk voordeel in plaats van een duurzaam concurrentievoordeel. Hier hanteren we het uitgangspunt dat een bedrijf in eerste instantie moet streven naar een duurzaam concurrentievoordeel; dit vormt ook hier het uitgangspunt voor een te kiezen strategie. Pas als blijkt dat dit geen haalbare keuze is, dan is de aanpak van d'Aveni een logische vervolgstap. Het zal namelijk per markt, per bedrijf en per situatie afhangen of en in welke mate duurzaam concurrentievoordeel een haalbare optie is.

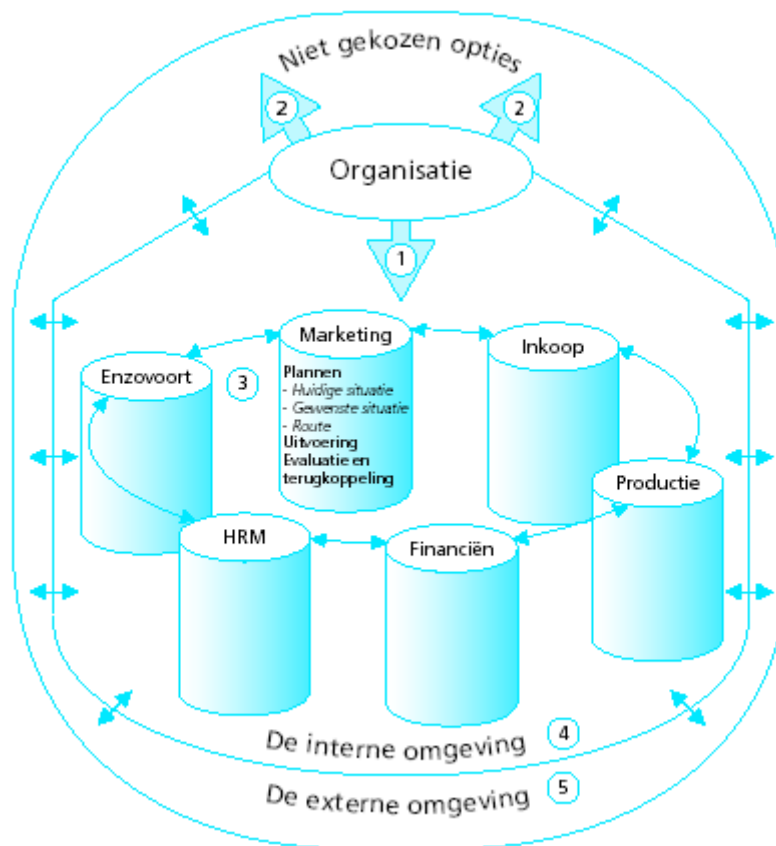
D'Aveni gaat in zijn boek 'Hyperconcurrentie'^[33, 34] onder andere uit van afnemende klantentrouw, een afnemend belang van merken, minder mogelijkheden om barrières tegen nieuwkomers op te werpen en daardoor een toenemende intensiteit van de concurrentie, door

hem hyperconcurrentie genoemd. In deze turbulente omgevingen zouden organisaties niet moeten streven naar duurzaam concurrentievoordeel, maar juist voortdurend bezig moeten zijn om de concurrentie te slim af te zijn via het creëren van een tijdelijk voordeel. Dat tijdelijke voordeel kan achtereenvolgens liggen in prijs, kwaliteit, timing, kennis, opwerpen van tijdelijke entreebarrières en ten slotte in de hoeveelheid financiële middelen. Op basis hiervan komt d'Aveni met een aangepast 7S-model (zie voor het originele 7S-model van McKinsey hoofdstuk 3). Hij onderscheidt daarin visie (de S van superior stakeholder satisfaction en strategic soothsaying) waar 'het beter willen doen dan de concurrentie' een belangrijk onderdeel vormt, de bekwaamheden (de S van speed en surprise), die vooral liggen in de snelheid en de mate waarin een concurrent kan worden verrast en tactieken (de S van shifting the rules of the game, signaling strategic intent en simultaneous and sequential strategic thrusts) waarbij het veranderen centraal staat om zo de concurrentie te verrassen en te overrompelen. Het gaat niet om één actie, want na verloop van tijd heeft de concurrent hier wel iets op gevonden, maar om een serie van achtereenvolgende verrassende acties.^[33, 34]

Dat onderscheidende eigenschappen niet gemakkelijk te imiteren mogen zijn, is in de praktijk lastig te realiseren. Het gaat hierbij overigens niet alleen om de *fysieke eigenschappen* (bijvoorbeeld afmetingen, gewicht, kleur en toepassingsmogelijkheden) van het aanbod. Het gaat ook om *toegevoegde eigenschappen* (bijvoorbeeld service, merk en betalingsvoorwaarden) en *afgeleide eigenschappen* (bijvoorbeeld status). Het gaat dus om het totaal aan eigenschappen die toegevoegde waarde of klantwaarde zouden moeten hebben voor de afnemer.^[2] Er zijn overigens wel wettelijke bepalingen die behulpzaam kunnen zijn bij het beschermen van concurrentievoordeel (merkenrecht, wetten betreffende misleidende en vergelijkende reclame, licenties, octrooien, patenten, enzovoort). Er is echter ook regelgeving die concurrentie juist stimuleert (de mededingingswet). Voor meer informatie, zie ook ^[9, 35]. Dit komt later in, met name, hoofdstuk 5 nog aan de orde. Wel merken we vast op dat dit strategieën zijn op het hoogste (organisatie)niveau. In de nadere uitwerking kunnen deze tot veel verschillende, meer concrete, varianten leiden. De behandelde strategieën vormen dus 'slechts' de eerste richting en begrenzing (na de missie en visie) voor een verdere operationalisering.

A.4.4 De context van de marketingfunctie

Het begrip marketing in de *context* van haar omgeving geven we weer als in figuur A.5.



Figuur A.5 De marketingfunctie en haar activiteiten in de context van haar omgeving, gebaseerd op Hummel (1994) en Keuning (1989)

Figuur A.5 bouwt voort op figuur A.2, waar de marketingfunctie wordt gerelateerd aan de andere functionele gebieden. In deze figuur staat de pijl met 1 voor de gekozen strategische koers van de gehele organisatie. De pijlen met 2 staan voor mogelijke strategische koersen die niet zijn gekozen. De 3 staat voor de marketingfunctie waar de activiteiten plannen, uitvoeren en evalueren en terugkoppelen plaatsvinden. Deze marketingactiviteiten moeten afgestemd zijn op dezelfde activiteiten in de overige functies. De 4 staat voor de interne organisatie van de gehele organisatie in het algemeen en de marketingfunctie in het bijzonder. De 5 staat voor de externe omgeving, waaronder de afnemers en de concurrentie zich bevinden.

Tussen de interne- en externe omgeving vindt voortdurend interactie plaats. Dit is weergegeven door de verschillende (dubbele) pijlen. In deze interactie zit de kern van de marketingfunctie. Aan de ene kant moet ze zo goed mogelijk inspelen op datgene wat (potentiële) afnemers willen. Dit alles in een krachtenveld (de externe omgeving) waar de afnemer ook door allerlei andere factoren, zoals concurrenten, wordt beïnvloed. Aan de andere kant moet de marketingfunctie haar focus intern richten. De marketingfunctie kan namelijk niet zonder haar collega's van de andere functionele gebieden om de gewenste klantwaarde te leveren. Het zoeken van een balans tussen de sterktes en zwaktes van de interne omgeving en de kansen en bedreigingen van de externe omgeving vormt de uitdaging van de marketingfunctie.

In verschillende marketingboeken wordt bij de relatie interne en externe omgeving gebruik gemaakt van de concepten outside-in en inside-out. We geven hierna de omschrijving zoals we deze in dit boek hanteren. ^[19, 36, 37] In de marketingtheorie wordt vaak het uitgangspunt aangehangen dat je moet beginnen met de analyse van de externe omgeving. Deze externe mogelijkheden moeten dan vertaald worden naar de interne omgeving van de organisatie door het zoeken naar de beste *fit* tussen de interne en externe omgeving. De externe omgeving waarin de organisatie opereert vormt dan het uitgangspunt voor de strategische

keuze van een organisatie.^[36] Dit noemen we hier de *outside-in* benadering. In de praktijk begint een organisatie ook wel eens met de mogelijkheden van de interne omgeving. Organisaties zien hun interne omgeving dan als uitgangspunt voor het creëren van (duurzaam) concurrentievoordeel^[36]. Ze gaan vanuit dat gegeven zoeken naar mogelijkheden in de externe omgeving. Dit noemen we hier de *inside-out* benadering.

Veel marketingtheorie is gebaseerd op het zogenaamde outside-in denken.^[32, 36, 37] Dit denken omschrijven wij als het op basis van de analyse van de externe omgeving zoeken naar de beste fit van een organisatie met die externe omgeving. Om succesvol te zijn moet een organisatie in haar strategiekeuze dus zo goed mogelijk anticiperen op allerlei ontwikkelingen in de markt, bij concurrenten, klanten, enzovoort. Het uitgangspunt vormt dus de externe omgeving en daarna kijken we hoe we daar met de sterktes en zwaktes daar op in kunnen spelen. Daarnaast is de zogenaamde Resource Based View ontstaan (zie ook hoofdstuk 4), zij vertegenwoordigt meer de inside-out benadering.^[9, 12, 36, 44, 45, 46] Hier vormen de interne kwaliteiten (resources, (kern)competenties, capaciteiten, zie ook hoofdstuk 3 en 4) van een organisatie het uitgangspunt voor de strategiebepaling. Van daaruit wordt bekeken hoe deze interne kwaliteiten extern optimaal kunnen worden benut. Hierbij wordt de externe omgeving niet als een gegeven beschouwd. We merken op dat we hier niet de zienswijze volgen van Santema, Dingen en van Dishoeck.^[37] Zij zien outside-in meer als hoe en de mate waarin kansen en bedreigingen effect hebben op de sterktes en zwaktes. Inside-out is in hun optiek hoe en de mate waarin sterktes en zwaktes gebruikt kunnen worden om in te spelen op de kansen en bedreigingen. Het effect van kansen en bedreigingen op sterktes en zwaktes zien wij als iets wat als resultaat terugkomt bij de interne analyse (het leidt immers tot bepaalde sterktes en zwaktes die vanzelf zichtbaar worden bij de SWOT-analyse). Wij gaan hier uit van de vraag wat te doen met interne mogelijkheden in de externe omgeving. Het verschil wordt dan bepaald door de vraag waar je mee begint: de kansen en bedreigingen (outside-in) of de sterktes en zwaktes (inside-out). De vraag is of beide benaderingen als uitwisselbare concurrenten moeten worden gezien of juist als aanvullende en elkaar versterkende concepten^[47]. We moeten daarbij bedenken dat de meest succesvolle productintroducties van de laatste jaren waarschijnlijk niet alleen uit het outside-in denken zijn voortgekomen, maar waarschijnlijk ook (groten)deels uit het inside-out principe. Komt het succes van, bijvoorbeeld, de pc of de mobiele telefoon nu uit een behoefte uit de markt of uit een knap staaltje technology-push van een aantal innovatieve organisaties? Het werkelijke antwoord is waarschijnlijk genuanceerder dan de vraag suggereert.^[9, 12, 36, 37, 44, 45, 46]

Hier wordt vanwege de praktische invalshoek geen principiële voorkeur uitgesproken voor de outside-in benadering of de inside-out benadering. In de praktijk is het namelijk niet ongewoon om beide benaderingen naast elkaar te gebruiken. Wij vinden het belangrijker een balans te vinden tussen de mogelijkheden van de interne omgeving en de mogelijkheden van de externe omgeving dan de vraag waar te beginnen. Beide invalshoeken lijken dan ook goed naast elkaar te gebruiken.

Samenvatting

We beschouwen marketing hier als een functie in een organisatie waar allerlei activiteiten worden uitgevoerd die dienen ter ondersteuning van de doelstelling van de organisatie. Deze doelstelling is veelal gebaseerd op de gewenste continuïteit van de organisatie. De marketingfunctie en de daaruit voortvloeiende activiteiten moeten consistent zijn met de gekozen strategische koers van de organisatie. Het vaststellen welke activiteiten toebedeeld kunnen worden aan de marketingfunctie is niet zo gemakkelijk.

We gaan hier ervan uit dat zowel alle activiteiten die de omzet stimuleren als de afhandeling van transacties toegerekend kunnen worden aan de marketingfunctie. Hoe deze activiteiten verdeeld zijn over de verschillende afdelingen vinden we hier minder belangrijk, zolang ze maar consistent en goed worden uitgevoerd én er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de verdeling van de verschillende activiteiten.

Doelen van de marketingfunctie zijn vooral gerelateerd aan de omzet. Aan de andere kant moet de marketingfunctie ook steeds meer een bijdrage leveren aan het beheersen van de kosten. De uitdaging wordt dus steeds meer om met minder middelen meer omzet te genereren. Hierbij integreren we de verkoopfunctie in de marketingfunctie en maken we geen

principeel onderscheid tussen marketing en marktbewerking. Dit omdat dit in de praktijk meestal ook niet gebeurt. Marketingactiviteiten zijn uiteindelijk gericht op het beïnvloeden van (koop)gedrag van afnemers. We kunnen deze activiteiten als volgt onderverdelen:

- planning:
 - strategisch (vanaf 1 jaar);
 - tactisch (1 jaar);
 - operationeel (tot 1 jaar).
- uitvoering;
- evalueren en terugkoppeling.

De 'activiteit' plannen moet leiden tot het 'product' marketingplan. De drie kernelementen van elk marketingplan zijn:

- een beschrijving en analyse van de huidige situatie;
- een beschrijving en analyse van de gewenste situatie door middel van het formuleren van doel(stelling)en;
- een beschrijving en onderbouwing van de beslissingen, activiteiten en middelen die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

De route waarlangs we de gewenste situatie willen bereiken noemen we strategie. Een strategie geeft de richting én de grenzen aan waarlangs de gewenste situatie bereikt dient te worden. Essentieel in een strategie is dat de klant het gevoel krijgt dat de organisatie en/of haar merkartikelen het beste alternatief voor de afnemer zijn om zijn behoeften te bevredigen. Om dit alles te bereiken is er een voortdurende interactie nodig tussen de interne en externe omgeving. Om deze interactie goed te laten verlopen wordt hier gekozen voor een combinatie van een inside-out en een outside-in benadering.

Samengevat zijn de onderdelen van 'marketing als functie':

1. De marketingfunctie in organisaties.
2. Doel(stelling)en en activiteiten.
3. Marketingactiviteiten.
4. Strategie.

Noten

1. Mandour, Y., Bekkers, M. en P. Waalewijn, 2005, Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen, Academic Service.
2. Leeflang, P.S.H., 1994, Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II), 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
3. NIMA, 2004, Marketing Lexicon, begrippen en omschrijvingen, 4e druk, Wolters-Noordhoff Groningen.
4. Kotler, P. en G. Armstrong, 1996, Principles of Marketing, International edition, 7th edition, Prentice Hall International, Inc.
5. Vries jr., W. de en P.J.C. van Helsdingen, 2005, Dienstenmarketingmanagement, 4e druk, Wolters-Noordhoff Groningen, Houten.
6. Wijnen, G., Weggeman, M. en R. Korr, 1999, Verbeteren en vernieuwen van organisaties, 4e druk, Samsom.
7. Mintzberg, H., 1999, Organisatiestructuren, 11e oplage, Prentice Hall International/Academic Service (vertaald uit Structure in fives: designing effective organizations, 1983, Prentice Hall, Inc.).
8. Mintzberg, H., 1995, Mintzberg over Management, 6e druk, uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen (vertaald uit 'Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations, 1e druk, 1989, New York, the Free Press).
9. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2005, Marketingstrategie, de theorie in praktijk gebracht: hoe te kiezen voor superieure klantwaarde, 3e druk, Stenfert Kroese Groningen.
10. Sheth, J.N. en R.S. Sisodia, 2002, Marketing Productivity Issues and Analysis, Artikelenbundel NIMA-C, van toepassing op de examens vanaf april 2006 (origineel uit Journal of Business Research, vol. 55, 2002, p.349-362, Elsevier Science).
11. Hummel, R., 2007, 2013, Marketing en accountability, 1^e en 2^e druk, Academic Service.

12. Hamel, G. en C.K. Prahalad, 1995, Strijd om de toekomst, 2e druk, Scriptum Management (vertaald uit *Competing for the future*, 1994, published by arrangement with Harvard Business School Press).
13. Nonaka, I. en H. Takeuchi, 1996, De kennisscheppende onderneming, Holland/Belgium Review, nr. 46, 1996.
14. Keuning, D., 1989, Bedrijfskunde, Stenfert Kroese.
15. Hijgenaar, G.A.W.F., 1994, 'Marketing als organisatiebrede visie?', Maand-blad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, mei 1994.
16. Webster jr., F.E., 2002, Marketingmanagement in veranderende tijden, Marketingwise, nummer 2, 2002 (vertaald uit MM, January/february, 2002 Marketing management in changing times).
17. Rustenberg, Gb, Hoften, R. van en A.J. Steenbeek, 2002, Sales management, 2e druk, Wolters-Noordhoff Groningen.
18. Hummel, R., 2006, Marketing met ICT, 6e druk, Academic Service.
19. Langerak, F. (onder redactie van), 2001, Marktgericht ondernemen, Marketingwijzer nr. 20, Samsom.
20. Hummel, R., 1994, Integraal Marketing Beleid, Samsom BedrijfsInformatie.
21. Hoekstra, J.C., 2003, Direct Marketing, 3e druk, Stenfert Kroese, Groningen.
22. Imai, M., 1992, Kaizen, 4e oplage, Kluwer (vertaald uit *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*, 1986, Random House Business Division, New York).
23. Alsem, K.J., 2005, Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen, 4e druk, Stenfert Kroese Groningen.
24. Skinner, R.N., 1995, Geïntegreerde marketing, de kortste weg naar effectieve B-to-B marketing, F&G Publishing (vertaald uit *Integrated Marketing, Making marketing work in industrial and B-to-B companies*, 1994, London McGraw-Hill).
25. Huizingh, E.K.R., 1995, Marketing- en Verkoopinformatiesystemen, Academic Service.
26. Fleisher, G.S. en B.E. Bensoussan, 2003, Strategic and Competitive Analysis, Methods and Techniques for Analysing Business Competition, International edition, Prentice Hall/Pearson Education International.
27. Postma, P., 1999, Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
28. Porter, M. E., 1996, Wat is strategie, Holland/Belgium management Review, nr. 51, 1996 (vertaald uit *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December 1996).
29. Ofman, D., 2004, Bezieling en kwaliteit in organisaties, vijftiende druk (paperback), Kosmos – Z&K uitgevers B.V., Utrecht.
30. Leeflang, P.S.H., Heyboer, A. en F.J. de Jonge, 1993, Marketingplanning: een empirisch onderzoek onder Nederlandse ondernemingen, Bedrijfskunde, 1993/2.
31. Grönroos, C., 2000, Service Management and marketing, a Customer Relationship Approach, Wiley and Sons, second edition.
32. Porter, M.E., 1985, Concurrentievoordeel, 1985, Veen, Utrecht (vertaald uit *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press, New York) en Porter, M.E., 1980, Concurrentiestrategieën, Veen, Utrecht (vertaald uit *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, New York: The Free Press).
33. Koks, L.P.M., 1995, Hyperconcurrentie is geen hype, Tijdschrift voor Marketing, oktober 1995.
34. D'Aveni, R.A. en R.E. Gunther, 1994, Hyperconcurrentie, strategische manoeuvres voor het behalen en behouden van concurrentievoordeel, Scriptum.
35. Rustenburg, G., e.a., 2003, Kernstof NIMA-B, 3e druk, Wolters Noordhoff Groningen.
36. Vries jr., W. de en A. Goud, 2003, Strategische dienstverlening, 20 modellen ter ondersteuning, Stenfert Kroese.
37. Santema, S.C., Dingena, M. en N. van Dishoeck, 1997, Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen, F&G Publishing.
38. Koks, L., 1996, Marketing in het volgend millennium, Tijdschrift voor Marketing, september 1996.
39. Narver, J.C. en S.F. Slater, 1990, The effect of a market-orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, oktober 1990, p. 20-35.
40. Wilson, I. (onder redactie van), 1994, Marketing Interfaces, Exploring the Marketing and Business Relationship, Pitman Publishing

41. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, De discipline van marktleiders, Scriptum Management (vertaald uit The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market, 1995, Addison-Wesley Publishing Company)
42. Doyle, P, 2000, Value Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley & Sons.
43. Waalewijn, P., Y. Mandour en W. Oppedijk van Veen (redactie), 2001, Zicht op de marketingprestatie (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer
44. Day, G.S., 1995, Capaciteiten van marktgestuurde organisaties, PEMselect, jaargang 11, nummer 2 (vertaald uit The capabilities of Market-Driven Organizations, 1994, Journal of Marketing, vol. 58, Oktober 1994, 37-52) en Day, G.S., 2001, De marktgestuurde organisatie, Samsom, Alphen aan den Rijn (vertaald uit The Market-Driven Organization, 1999, The Free Press, New York).
45. Barney, J.B., 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage (international edition), second edition, Prentice Hall International/Pearson Education Inc.
46. Santema, S.C., en J. van de Rijt, 1999, Een Resource based portfolio benadering, strategieën op basis van de Resource Based View, Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999, nr. 4.
47. Liemt, G.E. van en H.R. Commandeur, 1993, Duel in strategie: Porter versus Prahalad en Hamel, Holland Management Review, 1993, nr.36.

1. www.greenpeace.nl/about (7 september 2007)
2. www.unicef.nl/over_unicef.html (7 september 2007)
3. www.rabobank.nl/particulieren/servicemenu/leden (7 september 2007)

Kernbegrippen

Activiteiten, Concurrentie, Dienst of product, Doelgroep, Duurzaam concurrentievoordeel, Dynamiek, Effectiviteit, Efficiency, Evalueren en terugkoppelen, Fulfilment, Grenzen, Hyperconcurrentie, Inside-out, Interfunctionele coördinatie, Klant, Klantwaarde, Marketing, Marketingactiviteiten, Marketingafdeling, Marketingdoelen, Marketingfunctie, Marketingplan, Marketingstrategie, Marktbewerking, Merkartikel, Merk, Middelen, Organisatie, Organisatiedoelen, Outside-in, Plannen, Positionering, Potentiële klant, Strategie, Uitvoeren, Verkoopfunctie

Feitelijke vragen

1. Op welke manier wordt het begrip marketing hier gebruikt?
2. Geef aan wat het belangrijkste verschil en de belangrijkste overeenkomst is tussen de begrippen marketing en marktbewerking.
3. Wat is een organisatie en welk uiteindelijk doel heeft in principe elke organisatie?
4. Wat is het voornaamste verschil tussen een marketingfunctie en een marketingafdeling?
5. In welke drie groepen activiteiten zijn marketingactiviteiten hier opgedeeld?
6. Welke drie soorten marketingplannen zijn er op basis van de gekozen tijdshorizon?
7. Wat zijn de drie kernelementen van een marketingplan?
8. Wat is een strategie?
9. Wat is de betekenis van klantwaarde zoals hier gebruikt?
10. Wat wordt verstaan onder duurzaam concurrentievoordeel?

Begripsmatige vragen

1. Een kernprobleem van de marketingfunctie is dat zij slechts beperkt invloed kan uitoefenen op haar doelstellingen zoals klanttevredenheid of omzet. Leg uit waarom dat zo is.
2. Waarom wordt marketing in organisaties wel belangrijk gevonden maar krijgt ze niet altijd de acceptatie, status en beslissingsbevoegdheid die daarbij hoort?
3. Hier wordt gesuggereerd dat de marketingfunctie misschien wel de moeilijkste functie is om in te vullen in een organisatie. Leg uit waarom dat zo is.
4. Waarom worden grenzen zo belangrijk geacht bij de bepaling van de strategie?
5. Waarom wordt hier uitgegaan van een combinatie van 'outside-in' en 'inside-out' denken?