

---

# Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
<b>DEEL I MARKETING IN PERSPECTIEF</b>	19
1 De evolutie van marketing	21
2 De plek van marketing binnen de organisatie	37
<b>SLOT DEEL I EVOLUTIE NAAR EEN MODERNERE MARKETINGORGANISATIE</b>	49
<b>DEEL II MARKETINGACTIVITEITEN</b>	53
3 Marketingactiviteiten ingekaderd	55
4 Marketing intelligence, klant- en concurrentie-inzicht	63
5 Branding, merkenmanagement en reputatiemanagement	69
6 Innovatie en productontwikkeling, business development	75
7 Portfolio- en productmanagement, assortimentsmanagement	79
8 Distributiebeleid en channelmanagement, netwerk- en partnermanagement	85
9 Verdienmodel, prijsbeleid en revenumanagement	89
10 Customer relationship management en loyaltymanagement	93
11 Cross-channel- en campagnemanagement en klantcontactmanagement	97
12 Marketing resource management en contentmanagement	103
13 Interne marketing en communicatie	109
<b>SLOT DEEL II ALLES IS MARKETING EN MARKETING IS ALLES</b>	113

<b>DEEL III DE TOEKOMST IN PERSPECTIEF</b>	117
14 Trends die marketeers bezighouden	119
15 The future of marketing	133
16 Ben je klaar voor de toekomst?	145
<b>SLOT DEEL III EEN NIEUWE REALITEIT</b>	153
<b>DEEL IV DE MARKETINGORGANISATIES VAN ANDEREN</b>	157
17 Financiële dienstverlening	159
18 Onderwijs en onderzoek	177
19 Media en communicatie	191
<b>SLOT DEEL IV ZOEKTOCHT NAAR REGIE EN RELEVANTIE</b>	201
<b>DEEL V INRICHTINGSPRINCIPES EN ARCHETYPEN</b>	205
20 Inrichtingsprincipes	207
21 Archetypen voor de integrale marketingorganisatie	221
<b>SLOT DEEL V IS 'OPLOSSING' DE OPLOSSING?</b>	245
<b>DEEL VI JOUW OPTIMALE MARKETINGORGANISATIE</b>	249
22 Weten waar je staat	253
23 Hoe doen we het nu?	259
24 Wat is de rol van marketing?	267
25 Ontdek je plek en functie(s)	275
<b>SLOT DEEL VI VAN HIER EN NU NAAR DAAR EN STRAKS</b>	291
Geraadpleegde literatuur	293
Over de auteur	297
Register	299

---

# Voorwoord

Ik ben een marketeer in hart en nieren.

Ik hou van het vak dat ik ooit heb leren kennen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de thuishaven van prof. Kuhlmeijer, die het als eerste hoogleraar in Nederland doceerde. Hij deed dat onder de noemer 'Commerciële Beleidsvorming', een brede vlag die wat mij betreft tot op de dag van vandaag de lading beter dekt dan het vaak verkeerd begrepen woord 'Marketing'. Laten we eerlijk zijn: vrijwel iedereen associeert dat toch direct met marketingcommunicatie of simpelweg reclame. Het massamarketing-verleden speelt daarin een belangrijke rol, terwijl we tegenwoordig zo veel meer doen en heel anders marketing bedrijven. Marketing wordt dus vaak te eng gedefinieerd. Alleen daarom al vond ik het waardevol in dit boek de breedte en de toekomst van dit mooie vakgebied te verkennen, om ook de organisatie van de marketingfunctie en marketingactiviteiten te kunnen optimaliseren.

Misschien was het geen toeval dat ik de eerste vijftien jaar van mijn werkzame bestaan doorbracht als adviseur en later partner binnen het Instituut voor Commerciële en Strategische Beleidsvorming, kortweg ICsB. Het was een beetje de lekkende kraan van de loodgieter, want klanten kregen de bedrijfsnaam maar niet goed tussen de oren en we deelden hem met legio andere bedrijven, waaronder een International Container Survey Bureau en een International Canine Semen Bank. De pay-offs 'Practice based on theory' en later 'Kennis in actie' gaven wel treffend weer hoe in die tijd vanuit academische modellen de werkelijkheid kon worden geanalyseerd, gereduceerd tot een simpele kern of essentie en daarmee geoptimaliseerd. Maar onze wereld is complexer geworden, sneller, veranderlijker, chaotischer. De academische wereld loopt niet meer enkele

jaren voor op de praktijk, maar hobbelt er hijgend achteraan. Oude marketingmanagementmodellen volstaan niet om de actuele dynamiek van ons vak te vatten. Plannen maken voor perioden van vijf jaar doet nageenog niemand meer. De kunst is om onszelf wendbaarder te organiseren en sneller waarde te leveren. Dat heeft zijn impact op de marketingfunctie en de wijze van organiseren van marketingcompetenties.

Voor mij was het wendbaar organiseren om impact te kunnen realiseren ook de reden om in 2014 H3ROES op te richten, als coöperatieve vereniging van professionals die bedrijven helpen klantgericht te ondernemen. Multidisciplinair. H3ROES zijn specialisten uit vakgebieden als hospitality, sales, changemanagement, servant leadership, data & privacy, marketingcommunicatie, HR, marktonderzoek en nog veel meer. Want als je een organisatie duurzaam wilt helpen om relevant en consistent gepositioneerd te zijn voor haar klanten en partners, kom je er als marketeer alleen niet. Dan moet je multidisciplinair samenwerken om beweging en impact te genereren. Ook dat is relevant voor de marketingorganisatie van vandaag. Je kunt niet als clubje marketeers op een afdeling bij elkaar zitten en een nieuwe campagne bedenken. Je zult moeten samenwerken in wisselende teams, in netwerken, zonder jouw unieke rol en competentie daarin kwijt te raken.

Er zijn genoeg uitdagingen die maken dat we op een andere, nieuwe manier tegen de marketingfunctie aankijken. En dus ook tegen de organisatie van die marketingfunctie. Boekenkasten zijn er volgeschreven over 'de marketing van de organisatie' (of haar producten en diensten), maar er is veel te weinig aandacht voor 'de organisatie van de marketing'. In te veel organisaties zijn de rol en verantwoordelijkheid van de marketingfunctie nauwelijks meeveranderd met de marktomstandigheden. Dientengevolge zijn niet de juiste competenties aanwezig en evenmin de juiste verantwoordelijkheden ingevuld. Dus worstelt de marketingmanager ermee om zijn invloed op effectieve en efficiënte wijze te doen gelden.

In 2008 luidden Ruud Frambach en Peter Verhoef daarover de noodklok. Hun positief getitelde boek *Marketing aan de top* maakte vooral duidelijk dat marketing enorm aan het tobben was: aan het worstelen met het aantonen van haar bijdrage aan groei, aan innovatie en aan de top- of bottom-line. Dientengevolge was marketing ook aan het worstelen met

haar positie binnen de organisatie – of meer specifiek: de directiekamer. CMO's verdwijnen uit de board room, constateerden zij. Nu kun je je afvragen of dat slecht is. Hoort een marketeer wel in de board room? Moet men niet veel dichterbij de business, op de markt en op de klanten zitten en het besturen overlaten aan andere functionarissen binnen de C-suite? Kent de marketeer eigenlijk zijn plek wel in de organisatie? Of breder geformuleerd:

*Hoe optimaliseer je de marketingorganisatie  
zodat je klaar bent om te winnen  
in de marktomstandigheden van morgen?*

Dat is de essentiële vraag die dit boek wil helpen beantwoorden. Spoiler alert: er is geen panacee, geen gouden wijsheid die universeel toepasbaar is. Voor de vele marketingverantwoordelijken die ik sprak tijdens het schrijfproces van dit boek is het ook een continue zoektocht. We kunnen met elkaar echter wel leren van die zoektocht en ontdekken wat wel en niet werkt. En ik heb ontdekt dat het op die zoektocht helpt om de breedte van de marketingfunctie goed te bepalen, de trends en ontwikkelingen te kennen die de omgeving van morgen vormen en de inrichtingsprincipes te verkennen die anderen hanteren. Dat is de bagage die dit boek je mee wil geven op jouw eigen ontdekkingsreis om te scoren met de marketingorganisatie van morgen.

Ik wil op deze plek mijn dank uiten aan Rianne Klein Geltink, Anne van Putten en Hanno de Schipper. Zij waren de helden die meedachten tijdens deze ontdekkingsreis en die een zeer gewaardeerde bijdrage leverden aan de totstandkoming van dit boek. Jou, de lezer, wens ik vooral veel leesplezier. Ik verneem graag je reactie via [ROB@H3ROES.NL](mailto:ROB@H3ROES.NL).

Rob Beltman



---

# Inleiding

Dit boek is vooral geboren uit passie. Passie voor klanten, voor klantgerichtheid en voor de rol die de marketingfunctie kan hebben om klantgerichtheid een onderdeel te laten zijn van het dagelijkse denken en doen van organisaties. Voor de rol die merken kunnen vervullen voor klanten, niet alleen als baken in het winkelschap of de online wereld, maar ook als verlengstuk van de identiteit van de klant en bindmiddel tussen bedrijven en hun klanten, maar steeds vaker ook tussen klanten onderling.

Wanneer we als marketeers naar de huidige economische realiteit kijken, kunnen we niet anders dan heel blij worden. Natuurlijk, in veel markten gaat het slecht ... zeer slecht zelfs. Achtereenvolgende crises (2001, 2004, 2008, ...) hebben hun sporen door het bedrijfsleven getrokken en mooie merken en organisaties hebben het moeilijk of zijn al gesneuveld. Maar ja, als er geen verandering in de markt is, dan is er ook geen marketeer nodig! De zoektocht naar nieuwe relevantie voor klanten, naar nieuwe waardecreatie en nieuwe marktgebieden is volop aan de gang. Noem het 'creative destruction' of darwinisme ... wat duidelijk is, is dat wie zich niet aanpast ook niet overleeft.

We mogen namelijk wel voorzichtig gaan spreken van een transformatie. De overdreven aandacht voor shareholder value, waarin vooral de sales per kwartaal domineerde, maakt plaats voor meer duurzame waardecreatie op basis van customer value. Hordes managers spoeden zich naar cursussen of grijpen naar boeken die inzicht geven in de transformatie van de 'oude, industriële ordening' naar een nieuwe economische, misschien wel ecologische realiteit. Een sociale netwerkeconomie met nieuwe regels is in wording. Dat alles gaat, dankzij de stand van de technologie, echt 'at the speed of light'. Of zoals sommigen het zeggen: exponentieel. Nieuwe

businessmodellen ontstaan, waarin de klant een essentiële plek heeft als inspirator, aanjager, co-creator en ambassadeur van merken.

Het walhalla voor de marketeer, zou je denken. Toch is het juist de marketingfunctie die het meest worstelt met de omslag. Dat heeft zowel te maken met de snelheid van verandering in de markt als met veranderingen binnen de eigen organisatie – en niet in de laatste plaats met de veranderingen die van de marketingfunctie zelf gevraagd worden. Wat ik hier durf te stellen is dat de positionering van de marketingfunctie zelf, en de invulling en inbedding van de juiste marketingcompetenties, structureel te weinig aandacht heeft gekregen.

Dit boek is daarom ook een beetje geboren uit frustratie – vanwege het marketingvak zelf, vanwege de beeldvorming rond marketing en vanwege de weerbarstige realiteit van vandaag. Het marketingvak bewijst zichzelf geen dienst door in tijden van verandering continu nieuwe termen en theorieën te lanceren en ‘hyperig’ achter het volgende nieuwe ‘dingetje’ aan te lopen. Heel vaak hebben die nieuwe dingen te maken met (online) marketingcommunicatie, wat maar één facet van de marketingfunctie is. Gelukkig zien we, na enige jaren waarin marketing als vakgebied in crisis verkeerde, nu een duidelijke ‘return to strategy’, waar de marketeer zich kan en steeds vaker ook mag bezighouden met het businessmodel, met innovatie en business development.

De beeldvorming rond marketing is echter nog steeds overwegend negatief. Als je de emotie zou meten achter de woorden ‘pure marketing’ of ‘puur ondernemerschap’, zou je een wereld van verschil vinden. Voor ondernemers is doorgaans veel respect. Marketeers zijn in de ogen van velen vooral verleiders, verlokkers, bedonderaars en beduvelaars. Mad Men. Verkopers van onbereikbare dromen of klinkklare onzin. Creatieve jongens en meisjes, zonder wetenschappelijke onderbouwing van hun vak en zelden aanspreekbaar op resultaat.

Met zo’n ongenueanceerde bewering doe ik heel veel vakgenoten uiteraard tekort. Maar als marketeers weten we het als geen ander: strijden tegen een jarenlang opgebouwde reputatie is bijna als vechten tegen de bierkaai. Een imago verander je vooral door je anders te gedragen, door je fundamenteel te herpositioneren en het bewijs te leveren dat je anders bent. Dat



bewijs moet niet alleen geleverd worden aan klanten en samenwerkingspartners, maar ook aan collega's, die in toenemende mate bepalend zijn voor marketingsucces. De tijd dat de marketeer volledige regie had over klantrelaties, merken of communicatiekanalen is immers voorbij.

### *Historisch besef*

Misschien vraag je je af of die tijd van regie er ooit is geweest. Pratend met vakgenoten realiseer ik me dat er eigenlijk niet zo veel historisch besef is over hoe marketing zich ontwikkeld heeft. Omdat dit wel degelijk relevant is om de huidige inrichting van de marketingorganisatie te kunnen begrijpen en de toekomstige inrichting te kunnen vormgeven, gaat deel I van dit boek over de twee kanten van de historie: de ontwikkeling van marketing als vakgebied en de ontwikkeling van marketing als functie binnen organisaties.

### *Een panorama*

Al struinend door de geschiedenis van het vakgebied pikken we nieuwe stukjes marketingtheorie en -praktijk op. Dat levert soms verrijking op, soms ook vooral verwarring. Zoals ik in het voorwoord al heb aangekondigd, zal ik daarom de volle breedte van het marketingvak verkennen. Deel II schetst niet minder dan tien marketingactiviteitengebieden, waarbij verleden, heden en toekomst van ieder domein verkend worden. De strategische en tactische bemoeienis van marketeers met onder andere branding, CRM, campagnemanagement, contentmarketing, innovatie en omni-channelmanagement wordt geschetst.

### *Blik op de toekomst*

In deel III kijk ik nadrukkelijk vooruit om op basis van trends en ontwikkelingen de toekomst van het marketingvak te schetsen. Daarbij maak ik gebruik van de kennis en inzichten van onder andere H3ROES (de Klantrede), maar zeker ook van vooraanstaande marketingdenkers die vanuit een fascinatie voor het jaar 2020 al eens een blik vooruitwierpen. Daarbij besef ik terdege dat trends en ontwikkelingen die we op dit moment zien, aan verandering onderhevig kunnen zijn. Een methodiek om samen met collega's, klanten of partners tot een eigen en eigentijds trendoverzicht te komen, is dan ook onderdeel van dit boek. We gaan zelfs een stap verder, want ik daag je uit om vast te stellen in hoeverre je klaar bent voor deze toekomst.

### *Het gras bij de buren*

Misschien sta je op dit punt in het boek te popelen om aan de slag te gaan met jouw eigen marketingorganisatie van de toekomst. Maar misschien zoek je ook nog naar inspiratie en wil je weten hoe anderen nu precies omgaan met de uitdagingen in hun markt. Daarom hebben we marketingverantwoordelijken in een aantal verschillende sectoren geïnterviewd en hun gevraagd te schetsen hoe hun marketingorganisatie eruit ziet en vooral waarom dat zo is. Dit levert een idee op of het gras bij de buren echt groener is, maar vooral een mooie inkijk in inrichtingsprincipes en keuzes die gemaakt worden in de financiële dienstverlening, de IT, het onderwijs of bij mediaconcerns.

### *Een aantal referentiemodellen*

Dankzij de inzichten die we tot op dat moment hebben opgedaan, is het mogelijk om een aantal inrichtingsprincipes te benoemen die voor een toekomstbestendige marketingorganisatie nodig zijn. Dit gebeurt dan ook in deel V. Bovendien is het mogelijk om archetypen te schetsen die in meerdere of mindere mate passen bij deze principes. Sjablonen of templates dus van de marketingorganisatie van de toekomst, waarbij de klassieke ‘hark’ natuurlijk ter discussie komt te staan. Maar moeten we zo ver gaan als de volledige ‘holacracy’, waarbij functies in het geheel niet meer onderscheiden worden en de hele organisatie ‘zwermt’, of zijn er tussenvormen die passend zijn?

### *Voor de pragmatische doe-het-zelver*

Deel VI van dit boek helpt je aan de hand van alle tot dan toe verzamelde inzichten om voor jouw organisatie het verschil te gaan maken met de marketingorganisatie van morgen. Als je de kennis, inzichten en werkwijzen die dit deel je aandraagt, vertaald hebt naar jouw praktijk, heb je niet alleen een passende schets van het organisatie-model, maar ook van de rollen en functies die daarbinnen relevant zijn. Je hebt dan zeer belangrijke stappen gezet om zelf te kunnen scoren met de marketingorganisatie van morgen.

Bij dit boek hoort ook een website:

[www.demarketingorganisatievandetoekomst.nl](http://www.demarketingorganisatievandetoekomst.nl). Hier vind je aanvullende informatie en kun je de bestanden waar in dit boek naar wordt verwezen downloaden.



“ Study the past if  
you would define the  
future ”

– Confucius

## Marketing in perspectief

Stel je een wereld voor waarin de ruil van goederen en diensten niet zozeer op basis van geld gaat, maar op basis van gunning en vertrouwen. In lokale communities wordt, dankzij sterke sociale banden, vooral via mond-tot-mond reclame en aanbeveling gecommuniceerd, peer-to-peer of zoals we ook wel zeggen: human-to-human. Het klinkt als een eigentijds verhaal, maar het is de realiteit van handel in het pre-industriële tijdperk – een tijdperk, waarin marketing eigenlijk nog geen rol van betekenis speelde. Het vakgebied was nog niet ‘op de kaart gezet’ en had nog geen structurele rol in de maatschappij of het bedrijfsleven.

Dit maakt duidelijk dat we historisch besef nodig hebben, niet om de toekomst te kunnen voorspellen, maar wel om deze te kunnen begrijpen. Ik betoog of verwacht absoluut niet dat alles weer zal worden zoals vroeger, want daarvoor is er in onze maatschappij te veel veranderd. Maar met het besef van de ontwikkeling van marketing vanuit het verleden kunnen we wel beter voorspellen waar het vak in de toekomst naartoe zal gaan.

In dit deel bespreek ik de historische ontwikkeling van de marketingfunctie op maatschappelijk niveau en op bedrijfsniveau. Op maatschappelijk niveau gaat het om de ontwikkeling van het vakgebied marketing in zowel het economische denken (theorie) als het doen (praktijk) als functie van sociale en technologische ontwikkelingen. Dit is uiteraard een beschouwing ‘in vogelvlucht’, omdat het niet het doel van dit boek is om de volledige geschiedenis van het vak te bespreken. Op bedrijfsniveau bekijk ik de ontwikkeling van de marketingfunctie in de tijd, afhankelijk van de focus van de organisatie. Daarbij is het met name interessant om te zien hoe marketing zich verhoudt tot andere bedrijfsfuncties, zoals sales, service en zeker ook finance en innovatie of business development.

Je kunt dit deel van het boek, behalve ter lering en vermaak, vooral ook benutten om een eigen tijdlijn van de ontwikkeling van marketing voor jouw organisatie te maken. Wanneer waren de eerste sporen van marketing-gerelateerde activiteiten zichtbaar? Wat zijn de meest bepalende perioden in de ontwikkeling van de marketingfunctie binnen jouw organisatie geweest? Waar en wanneer stokte de ontwikkeling en wanneer kwam er juist versnelling?

# 1

---

## De evolutie van marketing

‘Wie was de eerste marketeer?’ Deze vraag stelde Philip Kotler aan zijn publiek tijdens het Chicago Humanities Festival, terwijl hij een foto toonde van Adam, Eva en de slang in het paradijs. Kun jij hem beantwoorden? Een hint: de marketeer wordt nog steeds verweten dat hij met een gespleten tong spreekt.

Welbeschouwd zijn de principes van verleiding en overtuiging om een behoefte aan te wakkeren en intenties om te zetten in gedrag, zo oud als de mensheid. Kotler noemt in dezelfde speech Aristoteles, vanwege zijn grote liefde voor de retorica. Retorica gaat over de kracht van het overtuigen op basis van welgeformuleerde argumenten en verhalen. Iets wat een moderne marketeer als Seth Godin, auteur van het boek *All marketers are liars tell stories*, zeker zal onderschrijven. Dat wil niet zeggen dat marketing als functie al zo oud is. Het is feitelijk een vrij jong vakgebied, met een ontstaansgeschiedenis aan de overkant van de oceaan. Europa heeft marketing min of meer overgenomen uit de Verenigde Staten.

Voor een beter inzicht in waar marketing vandaan komt en waar het naartoe gaat, bespreek ik achtereenvolgens de volgende belangrijke tijdperken:

- het tijdperk van productie en distributie
- het tijdperk van communicatie en branding
- het tijdperk van klantrelatiemanagement
- het tijdperk van sociale netwerken

Misschien kun je intuïtief al nagaan of je de vier tijdperken herkent in de ontwikkeling van jouw eigen marketingorganisatie, of misschien zelfs

breed in de ontwikkeling van de markt en het concurrentieveld. Mocht je er niet direct een gevoel bij hebben, verken dan al lezend in de volgende paragrafen of dit tijdperk door jouw marketingorganisatie doorlopen is, en welke sporen dat nagelaten heeft die je nu nog kunt herkennen.

## Het tijdperk van productie en distributie

De eerste echte verwijzingen naar marketing als functie binnen organisaties dateren van begin twintigste eeuw. Natuurlijk bestonden er al veel eerder markten en waren er klanten en leveranciers, maar er was nog geen marketingfunctie. Marketing kwam in geen woordenboek voor. Tot vroeg in de twintigste eeuw spraken economen vooral in macro-economische termen over prijs en prijselasticiteit als functie van vraag en aanbod. De marktvaart leek daarbij een gegeven, waarop aanbod zich moest aanpassen, gedwongen of verleid door de mediërende variabele prijs. Maar juist in het begin van de twintigste eeuw begon men zich meer te verdiepen in het vermogen van organisaties om een prijs te kunnen bepalen door juist de vraagzijde van de markt te beïnvloeden. Het vermogen om waarde te creëren werd daarmee niet meer het unieke domein van productie, maar juist ook van marketing. Vandaag de dag geldt nog steeds dat daar waar marketeers geen onderscheidende waarde weten te communiceren, producten en diensten slechts gezien worden als 'commodities' die onderling inwisselbaar zijn. In dergelijke situaties dicteert de markt de prijs en niet de marketeer of de organisatie.

## Het aanwakkeren van behoeften

Kotler roemde in de reeds eerder aangehaalde speech het belang van Ernest Dichter, een motivationeel psycholoog die het boek *The strategy of desire* schreef. Het geeft treffend aan dat de eerste vijftig jaar van de marketing vooral gingen over het aanwakkeren van de vraag, vanuit een gegeven aanbod. Marketing was letterlijk 'Market Getting', boven alles gericht op het naar de markt krijgen van grotendeels anonieme producten (door trade marketing, gericht op distributie) om daarmee een groter deel van de markt te verkrijgen. Er was feitelijk erg weinig aandacht voor de leveranciers-afnemerrelatie. De rol van marketing in dit tijdperk was vaak het produceren van salesmateriaal, zoals posters die aankondigden dat een bepaald product in een bepaalde winkel te koop was, of brochures ter ondersteuning van het verkoopapparaat. Een belangrijke rol was ook weggelegd voor packaging als onderdeel van marketing.



Naarmate meer leveranciers erin slaagden hun producten bij distributeurs te krijgen, werd het belangrijker producten een eigen uitstraling en herkenbare stijl te geven. Een van de kerndisciplines van marketing vindt hier zijn oorsprong: *branding*. Branding is ontstaan vanuit het brandmerken van vee, zodat op de markt herkenbaar was wie de fokker van het vee was. Een 'brand' werd al snel een echt kwaliteitsstempel, waaromheen een reputatie werd gebouwd. Die kon verstevigd worden met advertenties, om de claims van het merk kracht bij te zetten. Advertenties in de beginjaren van marketing waren vaak grotesk. De eigenschappen van het product werden sterk overdreven en claims waren vaak ronduit leugenachtig. Het ging om het stimuleren van distributie en verkoop, niet om het tevreden stellen van de eindklant.

### ***Van product-push naar demand-pull***

Hoewel dit de hedendaagse marketeer (hopelijk) vreemd in de oren klinkt, was het logisch dat productie, distributie en verkoop destijds het mentale model van de marketeer domineerden. De industriële revolutie had gezorgd voor grote productiecapaciteit; tegen immer lagere kosten werden steeds grotere volumes aan producten de markt op gebracht. Doordat productie plaatsvond op centrale plekken waar alle grondstoffen en goedkope arbeid beschikbaar waren, stonden veel organisaties op grotere afstand van hun afzetmarkten. Die afzetmarkten waren booming, zeker de eerste twee à drie decennia van de twintigste eeuw in Amerika. Om zo veel mogelijk te verkopen, werd het dus nodig om distributiekanaal op te zetten en die te stimuleren. Omdat de consument nog nauwelijks een positie van belang had (veel hedendaagse consumentenrechten bestonden simpelweg niet), werd vooral sterk ingezet op sales en was zowel marketing als service nauwelijks onderdeel van de commerciële besloomingen van een organisatie.

Hoe weinig de marketeer van toen begreep van consumentenbehoeften, gaf Theodore Levitt treffend aan in zijn fameuze paper uit 1960, getiteld *Marketing myopia*. Levitt waarschuwt dat veel bedrijven groeikansen missen en zelfs ten onder gaan aan 'kortzichtigheid' in hun marketingbenadering, waarbij ze ervan overtuigd zijn dat ze producten moeten verkopen in plaats van behoeften vervullen. Zijn statement dat klanten geen boor willen maar een gat in de muur, is voor iedere marketeer een wijze les in het focussen op klantbehoeften. Waarschijnlijk moet je zelfs nog

verder gaan en inzien dat ook het gat voor de klant geen einddoel is: hij heeft geen behoefte aan het gat in de muur. Waarschijnlijk gaat het hem om het fraaie schilderij dat hij wil ophangen, of om de extra ruimte die hij krijgt door het aan de muur bevestigen van een boekenplank.

### **De gids kon wel een gids gebruiken**

Een briljant Nederlands voorbeeld van 'marketing myopia' is DTC. Het bedrijf achter *De TelefoonGids* en *De Gouden Gids* heeft de afgelopen jaren enorm aan relevantie moeten inboeten, omdat het product dat het voortbrengt nu eenmaal nauwelijks nog gebruikt wordt. Door te focussen op dat product is het bedrijf in een krimpsituatie terechtgekomen.

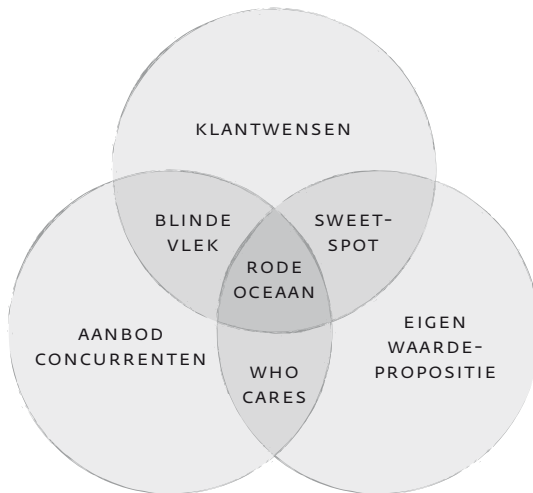
Levitt geeft aan dat er geen groei- of krimpmarkten zijn, slechts bedrijven die op een passende of niet passende manier inspelen op klantbehoeften. Als 'de markt' krimpt, dan heeft in het denken van Levitt de marketeer zijn markt niet goed gedefinieerd. Ga maar na: het vindbaar maken van personen en bedrijven is volledig overgenomen door de groeigigant Google, terwijl DTC zich pas na vele jaren is gaan realiseren dat haar kernfunctie niet het produceren van gidsen, maar het vindbaar maken van personen en bedrijven was. Tegenwoordig helpt DTC bedrijven (haar voormalige adverteerders) met online marketingactiviteiten.

## **Het tijdperk van communicatie en branding**

Marketinghistorici als Eric Shaw en Barton Weitz claimen dat het boek *Marketing behavior and executive action* (1957) een kentering vormde in het marketingdenken. Het staat in ieder geval vast dat vanaf de jaren '60 een andere wind begon te waaien in marketingland. Het marketingconcept werd uitgedacht. Het is de filosofie dat organisaties, om duurzaam succesvol te zijn in hun markten, zich moeten richten op het vervullen van klantbehoeften op een manier die hen onderscheidt van de concurrentie. Niet geheel toevallig is dit ook een tijdperk waarin consumentisme in opkomst is en steeds minder klanten genoegen nemen met een slechte productkwaliteit of kwaliteit van dienstverlening. Producten moeten niet meer alleen voldoen aan fabrieksstandaarden en beter zijn dan die van de concurrentie, maar vooral ook voldoen aan klantverwachtingen.

### De marketing sweetspot vinden

Het basale model van drie elkaar overlappende cirkels (zie figuur 1.1) ontstaat. Er is een cirkel voor de behoeften van de klant, een cirkel voor de waarde die de concurrentie kan bieden en een cirkel voor de waarde die de eigen organisatie kan bieden. Ik gebruik het model om duidelijk te maken waar de zogeheten ‘marketing sweetspot’ te vinden is. Veel mensen wijzen die plek in eerste instantie verkeerd aan. Het is uiteraard niet het overlappende deel van de drie cirkels, want dat is wat Chan en Mauborgne, de auteurs van *Blue Ocean Strategy*, de rode oceaan zouden noemen. Het is de plek waar alle concurrenten hetzelfde zijn en er dus vooral op prijs geconcentreerd kan worden. De sweetspot die sinds de jaren '60 gedefinieerd is als de bestemming van de marketeer, is de plek waar de organisatie unieke waarde kan leveren, die aansluit bij de behoeften van de klant. Dat is de zogeheten blauwe oceaan van behoeften die nog niet vervuld worden door enige andere concurrent en waar dus tegen aantrekkelijke marges handel gedreven kan worden.



**Figuur 1.1** De sweetspot in marketing (Beltman, 2016)

Het denken in unieke voordelen wakkert de noodzaak aan om die te communiceren en daarmee bij de doelgroep een unieke ‘breinpositie’ te veroveren. We kunnen de ontwikkeling van marketing niet los zien van de ontwikkeling van massacommunicatie in de jaren '50 en '60. Het is de mogelijkheid om via een enkel kanaal grote groepen mensen te bereiken,

met een eenduidige boodschap, die ervoor zorgt dat marketing zich ontwikkelt van ‘ondersteunend in salespromotie’ tot ‘verantwoordelijk voor marktcommunicatie’. Rosser Reeves, pionier op het gebied van televisie-advertenties, is de bedenker van de term Unique Selling Proposition of USP, die iedereen in sales en marketing vandaag de dag nog kent. In Reeves’ ogen moest iedere televisieadvertentie in duidelijke taal aangeven wat de reden zou moeten zijn voor klanten om dit product, van dit merk, te kopen. De claim moest daarvoor uniek zijn ten opzichte van die van concurrenten en voldoende krachtig om de vraag te mobiliseren. Het denken in USP’s en productdifferentiatie heeft van de jaren ’50 en ’60 tot ver in de jaren ’90 standgehouden.

Brede marktcommunicatie in wat we tegenwoordig ‘above the line’ media noemen (media die voor grote groepen potentiële klanten tegelijk zichtbaar zijn), maakte de noodzaak duidelijk om iets aan branding te doen, oftewel merkenbeleid. Een consistente en unieke positie in het brein van de klant kon immers alleen in stand gehouden worden als daar consequent dezelfde naam aan gekoppeld werd. Nu was in de eerste helft van de twintigste eeuw al veel gedaan aan ‘point-of-sales’ advertenties en packaging. Met de opkomst van massamedia moesten nieuwe formats ontwikkeld worden om voorkeur op te bouwen terwijl de klant zich nog in het geheel niet in de aankoopssituatie bevond. Sponsoring en product-placement werden ingezet, naast radio- en tv-commercials. De eerste soap opera – of soapie – werd in 1949 uitgezonden op de Amerikaanse tv. Het is een variant op de door zeepfabrikanten gesponsorde radio-hoorspelen, die al sinds de jaren ’30 bestonden.

### ***Een onderscheidende breinpositie***

De essentie van dit tweede marketingtijdperk, dat eigenlijk aanhoudt van de jaren ’50 tot ver in de jaren ’90, is dat een bedrijf met behulp van marketingcommunicatie een positie op kan bouwen in het hoofd van de klant, waardoor er naast merkbekendheid ook een duidelijke merkvoorkeur en mogelijk zelfs merktrouw ontstaat. Het is, met andere woorden, het tijdperk van de branding. Alle uitingen van een organisatie moeten herkenbaar herleidbaar zijn tot één identiteit, die op het niveau van de organisatie of het product gedefinieerd kan zijn.

Het medialandschap heeft zich echter in razend tempo ontwikkeld en al in de jaren '80 ontstaan vele nieuwe tv-zenders, zijn er legio radiostations en is de markt van print en live events, zoals beurzen, geëxplodeerd. Het is simpelweg voor marketeers niet meer mogelijk alle verschillende klanten snel en goedkoop te bereiken via één enkele marketinguiting. En misschien was het ook wel de wens van de marketeer om een meer gefragmenteerd – of in ieder geval gedifferentieerd – medialandschap te hebben. In de strijd om het vinden van sweetspots zijn bedrijven natuurlijk steeds geconfronteerd met slechts tijdelijke voordelen. Zodra de concurrent lucht kreeg van succes, werden productvoordelen gekopieerd.

Harvard-professor Youngme Moon schrijft in haar boek *Different* over het gebrek aan echt onderscheidend vermogen van organisaties. Hoewel de marketingmanagers van Lavazza en Illy ongetwijfeld kunnen uitleggen waarom het twee volstrekt verschillende koffiemarken zijn, met unieke voordelen en unieke waarde(n), is het voor veel consumenten één pot nat. Marketeers zijn op zoek gegaan naar steeds kleiner worden niches in de markt waarop zij bepaalde varianten van producten konden fijnslijpen en zeer specifieke voordelen konden benadrukken. Daarmee nemen de marketingkosten uiteraard toe en de opbrengsten af. Marketing accountability was in de jaren '90 echter hooguit nog een academisch aandachtspunt. Marketeers zelf wilden nauwelijks toegeven aan de toenemende roep om een *return-on-marketing*.

De verregaande productdifferentiatie is eind jaren '90 zo ver gevorderd dat massaproductie bijna plaats heeft gemaakt voor mass-customisation: het op grote schaal produceren van bijna geïndividualiseerde producten en diensten. Ontwikkelingen in productie, logistiek en communicatie hebben het mogelijk gemaakt om jeans of gymschoenen meer modulair te produceren en ze kostenefficiënt bij de eindconsument te krijgen. Als het niet lukt om unieke waarde te creëren voor hele markten of marktsegmenten, moet er gezocht worden naar unieke waarde op een ander niveau: dat van de klantrelatie.

## Het tijdperk van klantrelatiemanagement

Eind jaren '80 en begin jaren '90 raakte de groei in veel volwassen markten in het slop. In de heftige concurrentiestrijd die veel markten kenmerkt, is het om te groeien noodzakelijk om ontevreden klanten bij concurren-

ten weg te kapen. Meestal gebeurt dat met aantrekkelijke aanbiedingen voor nieuwe klanten. De telecomsector, de kranten- en tijdschriftenbranche – maar ook vele zakelijke markten – kenmerken zich door agressieve acquisitie, die ontrouw bij klanten alleen maar in de hand werkt.

### ***Investeren in de klant***

Frederick Reichheld schrijft in 1990 een belangrijk artikel over de impact van klantretentie op de waarde van de organisatie. In zijn onderzoek beschrijft hij het begrip klantwaarde op een bijzondere manier (*Customer Net Present Value*), duidend op het beschouwen van een klantrelatie als een ‘asset’ van de organisatie waarin geïnvesteerd kan worden. Reichheld verwerft niet veel later bekendheid met zijn boek *The loyalty effect*, dat de noodklok luidt over het gebrek aan klantentrouw bij Amerikaanse bedrijven. Hij beschrijft de ‘lekkende emmer’, waarbij bedrijven hard knokken om nieuwe klanten te werven, terwijl de bestaande klanten weglopen omdat zij zich verwaarloosd voelen en van concurrenten meer aandacht krijgen. Veel marketeers kennen Reichheld vandaag de dag door zijn maatstaf voor het meten van de klantprestatie, de Net Promoter Score, die verderop nog ter sprake komt.

Tegelijkertijd met het besef dat loyaliteit in klantrelaties in belangrijke mate ontbreekt, maken Don Peppers en Martha Rogers furore met hun boeken rond one-to-one marketing. In Nederland wordt dit gedachtegoed omarmd door onder andere marketinghoogleraar Cor Molenaar. Peppers herhaalt wat Theodore Levitt zei op een krachtige, eigentijdse manier: ‘If you have products, you have a hobby. If you have customers, you have a business!’ One-to-one marketing geeft treffend het denken weer dat bedrijven met honderdduizenden of zelfs miljoenen klanten toch individuele relaties kunnen aangaan, onderhouden en uitbouwen.

### ***Digitalisering van klantcontact***

De technologische vooruitgang maakte ook nu weer een evolutie in marketing mogelijk. De inmiddels alom aanwezige reken capaciteit van computers maakt databasemarketing mogelijk, en dus het ‘onthouden’ van klantinformatie, om die vervolgens ook te kunnen verwerken en gebruiken. Voor het eerste duikt een term als *real time marketing* op, waarbij via digitale communicatiekanalen, zoals e-mail en websites, directe persoonlijke communicatie mogelijk is.

Het denken in termen van breinpositie ten behoeve van het stimuleren van aankoopbeslissingen maakt plaats voor het denken in klantrelaties. Relatiemarketing is in die zin niets nieuws, dat mensen al in het pre-industriële tijdperk op meer relationele basis zaken deden in plaats van op functionele aspecten van de producten of diensten die men kocht. Bewijs voor de kracht van relationele marketing is in vele culturen gevonden, van clan-culturen in Afrika tot het belang van gunning in de Chinese cultuur. Maar in de westerse commerciële theorie was tot ver in de twintigste eeuw weinig plaats voor relationele marketing. Enkele 'direct writers' of verkopers op afstand hadden al eerder door dat hun klantenbestand hun goudmijn was en dat het aanzienlijk makkelijker was opnieuw producten en diensten aan bestaande klanten te verkopen, op basis van goed gedocumenteerde klantprofielen, dan telkens nieuwe klanten te vinden. Daarom zien we bedrijven als Wehkamp of Postbank (later ING) ook opbloeien in deze tijd. Zij hebben als geen ander de competenties om data om te zetten in betekenisvolle klantcommunicatie, ook al missen zij directe interactie met de klant.

Daarentegen zijn klassieke 'high touch'-sectoren zoals de hotelbranche traag met het oppikken van deze ontwikkeling. Overtuigd als zij zijn van de waarde van menselijk contact, missen ze de digitale klik en verliezen ze veel terrein aan nieuwe intermediairs die opkomen dankzij het internet. Inmiddels zien we dat ook de retail te veel heeft vertrouwd op haar 'customer ownership' en heeft onderschat welk effect e-commerce op de klantrelatie zou hebben. Het blijkt voor zeer veel organisaties lastig om te denken in termen van het vinden, boeien en binden van klanten. Ze zijn te veel gewend om hun organisatie in brede zin aan te sturen op de profit & loss van activiteiten – en dus vaak op basis van producten en diensten, niet op basis van klantrelaties.

### ***Nieuwe competenties***

Het relatietijdperk vraagt om nieuwe competenties en er ontstaan dus nieuwe onderdelen van de marketingfunctie. Customer relationship management wordt een belangrijk onderdeel, naast productmanagement en brandmanagement. Customer intelligence, gebaseerd op kennis in databases, wordt belangrijk. Loyaltymanagement wordt een belangrijke deel-discipline van marketing, zeker als elk zichzelf respecterend bedrijf een klantenkaart of relatiemarketingprogramma introduceert.

Het kostte organisaties zeker tien jaar om customer relationship management niet alleen als gedachtegoed te omarmen, maar het ook in de praktijk in te zetten. Veel organisaties adopteerden CRM als IT-project en gebruikten het om hun marketing-, sales- en service-activiteiten te automatiseren en klantdata te harmoniseren.

De belofte daarvan was dat een perfecte 'view of the customer', waarin alle kennis die het bedrijf van de klant kon hebben was gebundeld (over alle kanalen en processen), zou leiden tot de creatie van superieure waarde voor de klant. Een bedrijf dat een deel van die belofte inlost, is bijvoorbeeld Amazon.com. Op basis van het inzicht dat Amazon in zijn klanten heeft, kan het bedrijf niet alleen snel en soepel service bieden, maar ook rake aanbevelingen doen. Zo weet het een hogere omzet per klant te realiseren. Klanten zullen aarzelen om hun boeken elders te kopen, omdat Amazon hen nu eenmaal beter kent. Naast boeken lukt het Amazon vrij moeiteloos andere producten aan klanten te verkopen. Ze bewijzen het gelijk van Don Peppers: wie de klantrelatie heeft, heeft pas een echte business.

### **Customer ownership als groeimodel**

In Nederland is Coolblue een boeiend voorbeeld van een bedrijf dat groeit op klantrelaties. Het in 1999 door drie studenten opgerichte bedrijf wordt door Nederlandse consumenten consequent genoemd als een van de meest klantgerichte bedrijven die ze kennen. De organisatie startte rond de eeuwwisseling met duidelijk rond producten geprofileerde shops, zoals MP3man.nl en PDAshop.nl. In enkele jaren tijd kwamen er vele winkels bij, die ogenschijnlijk los van elkaar geprofileerd zijn. Iedere shop weet door een uitstekende internetmarketing en een uitgebreid assortiment binnen de categorie op te vallen en wint marktaandeel van klassieke retailers.

Pas later besloot Coolblue zichzelf als de partij achter alle verschillende productsites ook helder te profileren en de klantrelatie echt centraal te stellen. Vanaf dat moment is er aan de groei geen grens meer. Klanten roemen Coolblue om zijn uitstekende service, klantgerichte communicatie, snelle bezorging en aangename winkelervaring. Dat blijkt eveneens uit de zeer goede klantenfeedback die men zelf verzamelt en de vele reviews die klanten spontaan delen. Coolblue weet inmiddels dat het bedrijf aan zijn trouwe klantenbase zo ongeveer ieder product en iedere dienst die het wil aanbieden, zou kunnen verkopen.