

RUUD FRAMBACH

**DOET
MARKETING
ERTOEF?**

EFFECTIEVE MARKETING DOOR TE STUREN OP WAARDE

Boom

DOET MARKETING ERTOE?

Effectieve marketing door te sturen op waarde

Ruud Frambach

Boom

Inhoud

	Voorwoord	7
	Introductie	9
	DEEL I MARKETINGLEIDERSCHAP	11
1	Marketing onder vuur	13
2	Marketing als <i>thought leader</i>	25
	DEEL II WAARDE VOOR ALLE STAKEHOLDERS	39
3	Waarde voor de afnemer	41
4	Waarde voor de organisatie	61
5	Waarde voor aandeelhouders	91
6	Waarde voor andere stakeholders	113

DEEL III MARKETING WAARDEVOL MAKEN EN HOUDEN **129**

7	Naar een andere manier van marketing	131
8	Aan de slag met <i>value-based marketing</i>	147
	Conclusie	161
	Dankwoord	163
	Over de auteur	165
	Bronnen en referenties	167

Voorwoord

Als mensen horen in welk vakgebied ik hoogleraar ben, krijg ik nogal eens een afkeurende blik. ‘Marketing’ roept bij veel mensen een negatieve associatie op. Als ik vervolgens uitleg wat marketing daadwerkelijk inhoudt en betekent – of kan betekenen – zijn ze vaak positief verrast. Ook in bedrijven wordt er nogal eens argwanend of zelfs sceptisch tegen marketing aangekeken. Deels komt dat door onwetendheid en onbegrip, maar voor een belangrijk deel ligt de oorzaak hiervan bij marketing zelf. Als marketeers zich ‘misdragen’ door het vertrouwen van anderen te schaden, draagt dat niet bij aan een goede naam. Ook als zij er niet of te weinig in slagen de waarde van hun bijdrage te realiseren en aan te tonen, zal deze waarde grotendeels onopgemerkt blijven. Spijtig, want een gemiste kans. Niet alleen voor marketeers, maar vooral ook voor de samenleving. Marketing is in essentie namelijk een functie die de maatschappij enorm veel te bieden heeft, mits zij waardevol wordt ingezet. En daaraan ontbreekt het helaas nogal eens. Dit terwijl we inmiddels heel veel kennis en instrumenten in handen hebben om met behulp van en dankzij marketing waarde te creëren voor afnemers, en waarde te realiseren voor organisaties en de maatschappij.

In de wetenschap wordt al langere tijd gewerkt aan onderzoek om de waardevolle rol van marketing beter te begrijpen en inzichtelijk en toepasbaar te maken. Ik vind het belangrijk dat iedereen van deze inzichten kennis kan nemen en er gebruik van kan maken. Zowel de organisaties die marketing bedrijven als degenen die er direct of indirect door worden beïnvloed. Dus niet alleen marketeers zelf, maar ook degenen die met hen samenwerken en die belang hebben bij de impact van hun activiteiten. Heden ten dage is dat feitelijk de gehele maatschappij. Want marketing

zit overal, van supermarkt, ziekenhuis, politieke partij tot notaris. Met dit boek wil ik relevante inzichten uit de marketingwetenschap en -praktijk over hoe marketing waardevol kan zijn beschikbaar en toegankelijk maken voor marketeers én niet-marketeers. Ik hoop hiermee iedereen meer inzicht te geven in wat marketing echt betekent en onder de oppervlakte te duiken van termen waarmee marketing veelal in eerste instantie wordt geassocieerd. Als organisaties, afnemers, stakeholders en de maatschappij ontstaan voor die diepere betekenis en rol van marketing, kan marketing waarde realiseren voor onze samenleving. Pas dan doet marketing ertoe.

Ruud Frambach
Amsterdam, voorjaar 2018

Introductie

In potentie heeft marketing iedereen veel te bieden. Marketing kan waarde creëren voor consumenten, bedrijven, overheden en de maatschappij. Tenminste, als ze goed wordt gebruikt. Helaas wordt marketing nog te vaak ingezet om kortetermijnresultaten te behalen ten koste van anderen, wat op langere termijn ook het eigen belang schaadt. Dat ondermijnt het vertrouwen in het vak en beperkt de potentieel belangrijke en vooral waardevolle rol van marketing. Tijd om stil te staan bij die waardevolle rol van marketing. Wat betekent dat? Voor wie? En hoe kun je marketing waardevol maken én houden? Op deze vragen gaat dit boek in. Vanuit een sterke focus op de praktijk, maar onderbouwd met de nieuwste inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Het boek is bedoeld voor CEO's en ondernemers, managers, professionals en geïnteresseerden, zowel werkzaam in marketing als in andere functies die met marketeers* samenwerken en die de ambitie hebben om met behulp van marketing meer waarde te creëren voor hun eigen organisatie én voor anderen.

* Daar waar ik spreek van 'de marketeer' in dit boek, bedoel ik uiteraard zowel mannen als vrouwen.

Hoofdstuk 1

Marketing onder vuur

Om maar met de deur in huis te vallen: marketeer, u wordt niet vertrouwd! Jaar op jaar belanden marketeers in de peiling van het gerenommeerde marktonderzoeksbureau GfK in de onderste regionen als het gaat om het vertrouwen dat mensen hebben in professionele groepen. Het niveau van vertrouwen schommelt rond de 38%, enigszins hoger dan de slechtst scorende groep – politici met 31% in de laatste meting – en veel lager dan de hoogst scorende groep – brandweerlieden (96%).¹ Veel bedrijven voeden dit resultaat rijkelijk met hun praktijken. Dit varieert

van grote overkoepelende organisaties (denk aan het schandaal rondom de marketingrechten op de sportactiviteiten van de UEFA), tot misleiding van consumenten door bedrijven, bijvoorbeeld met zogenaamd ‘gezonde’ producten waarin overmatig suiker zit. Voor dat laatste reikt voedselwaakhond Foodwatch zelfs het gouden windeï uit. Zij hebben hun eigen Schijf van Vijf-variant, namelijk die van misleiding. Op nummer 1 staat ‘onzinmarketing’. Ook anderen, zoals supermarktketen Marqt, wijzen expliciet naar marketing als het gaat om misleiding (zie afbeelding).



Informatiekrant van supermarktketen Marqt

V18 DE VOLKSKRANT
VRIJDAG 13 NOVEMBER 2015



Teun vraagt zich af
TEUN VAN DE KEUKEN

*Op zoek naar de inhoud
achter de holle frase*



Waar zit de passie?

U wist het misschien niet maar wij zijn een gepassioneerd volkje. Bij ons is het passie, passie en nog eens passie. Zo veel dat je er onpasselijk van wordt. Dat verbaast u? U ziet ons zeker als een nuchter volkje. Passie, dat zijn de anderen.

Henriëtte Prast, columniste en hoogleraar Personal Finance, associeert marketing in een column van het verenigingsblad van Vereniging Eigen Huis voornamelijk met misleiding van de consument door marketing gelijk te stellen aan “mensen meer laten betalen dan ze willen”.² Vaak gaat het verder dan misleiding, zoals het bewust omzeilen van afspraken. Voedingsbedrijven, bijvoorbeeld, ontduiken reclameafspraken over ongezonde voeding gericht op kinderen door hen in te palmen met computerspelletjes.³

Maar ook holle beloftes, zoals producten waarin ‘passie’ te proeven zou zijn⁴, en het targeten van doelgroepen die gemakkelijk te verleiden zijn (tegen eigenbelang in). Denk aan volwassenen die

overgehaald worden om complexe financiële producten af te nemen die ze niet begrijpen en waarvan ze de consequenties niet kunnen overzien. Of aan events die marketeers maar al te graag gebruiken om een bedrijf of merk te profileren zonder dat dit per se samengaat met de inhoud van het event zelf. Een voorbeeld is de Gay Pride waar bedrijven zich prominent laten zien – bijvoorbeeld HEMA in 2016 met T-shirts voorzien van rookworsten of tompoucen en Unilever met Glorix ‘Plee Pride’ – zonder dat zij zich met de deelnemers van de parade identificeren of hen expliciet ondersteunen.⁵

Marketing wordt in veel van deze gevallen nog hoofdzakelijk gezien als instrument om een product of dienst bekend te maken, te communiceren, om daarmee de verkoop te stimuleren. Niet voor niets roept marketing bij mensen vooral de associatie op met reclame en verkoop. Hoewel we allemaal weten dat dit een té beperkte opvatting van marketing is, kleurt het wel de beeldvorming. Zowel in de maatschappij (en dus ook bij de



T-shirts van HEMA voor de Gay Pride

consument en stakeholders), zoals de GfK vertrouwensscore laat zien, als ook binnen organisaties. Chief Financial Officers (CFO's) en Chief Executive Officers (CEO's), oftewel de financieel en algemeen verantwoordelijken, denken maar al te vaak op soortgelijke manier over marketing. En dat maakt het samenwerken met hen heel erg lastig, omdat het vertrouwen in een waardevolle bijdrage van marketing gering is. Vaak te gering om marketing serieus te nemen. En dat beperkt de mogelijke waardevolle rol van marketing. Daarmee blijft de waarde van marketing onbenut en worden kansen gemist. Paradoxaal juist ook voor degenen die sceptisch staan tegenover marketing. Het gevolg is dat marketing er niet (meer) toe doet. Daarom is het voor marketeers én voor degenen die door marketing geraakt worden – hetzij als consument, hetzij als belanghebbende – belangrijk inzicht te krijgen in de wijze waarop marketing waarde heeft. Wat betekent die waarde, voor wie, en hoe kan deze gerealiseerd worden? Dat begint bij het begrijpen van de huidige rol van marketing.

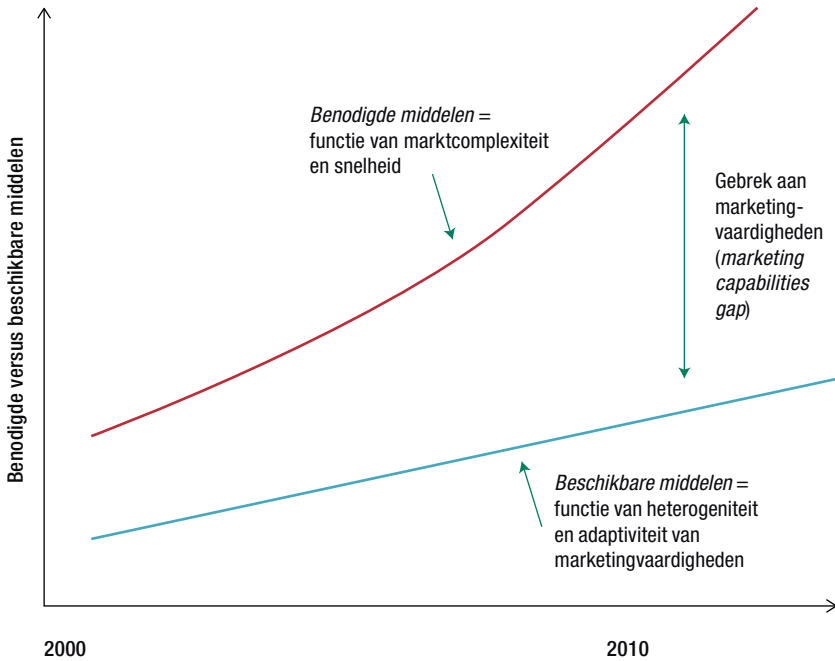
De huidige rol van marketing

De zojuist genoemde voorbeelden doen critici zich afvragen of eerlijke marketing een illusie is.⁶ We moeten inderdaad in de praktijk helaas vaststellen dat marketing veelal misleidt. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt bovendien dat marketing vaak gericht is op de korte termijn, een focus op klantwaarde veelal ontbreekt, net als belangrijke vaardigheden, en dat de

effecten ervan niet of onvoldoende worden aangetoond.⁷ Hiermee samenhangend blijkt de marketingfunctie relatief beperkt vertegenwoordigd aan de top van organisaties. Dit besef is gelukkig wel doorgedrongen in de marketingwereld zelf. Uit onderzoek van het *Tijdschrift voor Marketing* onder Nederlandse marketeers komt naar voren dat marketing te lijden heeft van een gebrek aan vakmanschap, aan marketingmoedheid en een gebrek aan focus.⁸ Ook het internationaal gezaghebbende wetenschappelijke tijdschrift *Journal of Marketing* constateerde eerder dat marketing organisaties en maatschappij te weinig te bieden heeft vanwege het weinig praktische en actiegerichte karakter.⁹ Bill Lee, blogger bij *Harvard Business Review*, gaat nog een stap verder en constateert 'Marketing is dead'.¹⁰ Op basis van onderzoek wijst hij erop dat Chief Marketing Officers (CMO's) te weinig geloofwaardig zijn voor CEO's, mede omdat ze niet in staat zijn voldoende groei te realiseren. De marketeer dreigt daarmee in een vicieuze cirkel te belanden: omdat hij te weinig waarde toevoegt, wordt hij als minder waardevol gezien, waardoor zijn impact afneemt en hij minder waarde kan toevoegen. Et voilà, de critici krijgen gelijk: marketing heeft geen of te weinig waarde.

George Day, emeritus hoogleraar aan de gerenommeerde *Wharton Business School* in de vs, constateert dat de ontwikkeling van marketingvaardigheden geen tred houdt met de noodzakelijke marketingvaardigheden waarover organisaties moeten beschikken. Dit gelet op de toegenomen complexiteit van markten en de snelheid waarmee ontwikkelingen, kansen én bedreigingen zich voordoen. Hij waarschuwt dat marketing als gevolg hiervan slachtoffer dreigt te worden van een *marketing capabilities gap*. De voor organisaties beschikbare marketingvaardigheden blijven steeds verder achter bij de benodigde marketingvaardigheden, waardoor een steeds moeilijker te overbruggen kloof ontstaat (zie figuur 1). Dit raakt niet alleen de marketingfunctie, die haar effectiviteit daardoor steeds verder ziet afnemen, maar (uiteindelijk) ook de organisatie als geheel, die slechter gaat presteren en vroeg of laat overbodig blijkt te zijn. Denk aan Nederlandse bedrijven als v&d en ms Mode, het Amerikaanse Sears en het Finse Nokia.

Om genoemde kloof te overbruggen in een situatie waarin deze vaardigheden steeds diverser (heterogeen) en flexibeler (adaptief) dienen te zijn, moet marketing haar rol herdefiniëren om waardevol te zijn en te blij-



Figuur 1: Het toenemend gebrek aan marketingvaardigheden (marketing capabilities gap)

Bron: Day, George S. (2011), 'Closing the marketing capabilities gap', *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4, pp. 183-195.

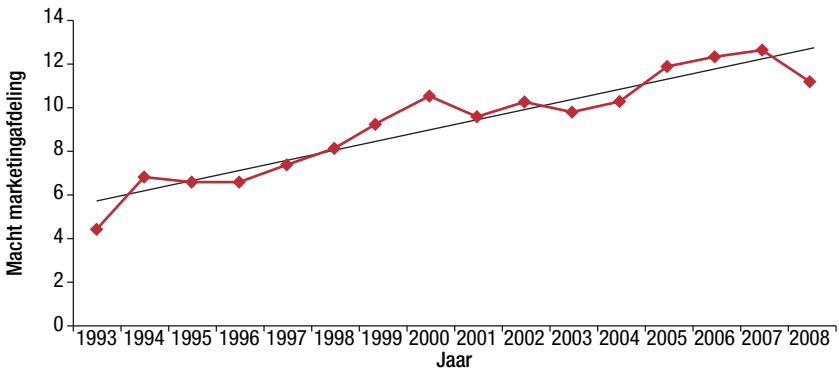
ven. Of opnieuw te worden als de toegevoegde waarde al te veel verloren was geraakt. Deze herijking is noodzakelijk in de organisatie en binnen het netwerk van de organisatie in relatie tot haar partners en stakeholders (denk aan de keten met afnemers en toeleveranciers, maar ook aan de publieke opinie en maatschappelijke belangengroepen). Omdat de marketingfunctie zich als geen ander bezighoudt met het creëren van waarde, in eerste instantie voor afnemers, verkeert zij in de beste positie om deze rol op zich te nemen en dit waarden denken breder te trekken. Maar zit marketing hiertoe nog wel voldoende stevig in het zadel?

De positie van marketing

Als marketing in de organisatie weinig effectief is, is het zinloos om over een waardevolle rol van marketing te spreken. Daarom is het van belang om eerst te kijken waar marketing momenteel staat in het bedrijfsleven. Hoe sterk is haar positie? Heeft zij macht en daarmee invloed? Zo ja, op welke gebieden? En heeft die invloed effect? Op basis van recent weten-

schappelijk onderzoek kunnen we op deze vragen wel voorzichtig (want er is nog veel onderzoek nodig) zinvolle antwoorden geven. En daaruit gloort hoop.

Invloed? Heeft marketing macht c.q. invloed? Jazeker, blijkt uit nieuw onderzoek. In de volgende figuur is de macht van de marketingafdeling weergegeven over tijd. In de variatie zien we ook een trend: de macht neemt toe in de onderzochte periode van vijftien jaar.



Figuur 2: De macht van de marketingafdeling over tijd

Bron: Feng, Hui, Morgan, Neil. A en Rego, Lopo L. (2015), 'Marketing department power and firm performance', *Journal of Marketing*, Vol. 79, No. 5, pp. 1-20.

Ander onderzoek laat een genuanceerder beeld zien, als de invloed van marketing uitgesplitst wordt naar deelgebieden, en concludeert dat deze tanende is.¹¹ Een invloedrijke marketingafdeling betekent dat deze de potentie heeft om daadwerkelijk beleid van een organisatie te beïnvloeden en daarmee een waardebijdrage te leveren. Dit is dus echter afhankelijk van de *gebieden waarop* die invloed betrekking heeft.

Invloed waarop? Op welke gebieden heeft marketing dan vooral invloed? Uit onderzoek van collega's Peter Verhoef en Peter Leeflang blijkt dat de marketingafdeling de meeste invloed heeft op advertising, gevolgd door klanttevredenheidsmeting en -verbetering, beslissingen met betrekking tot segmentatie, doelgroepbepaling en positionering (STP) en relatie- en loyaliteitsprogramma's.¹² Marketing heeft beperkte invloed op klantenservice, prijsbeleid en distributie, die alle drie met name door verkoop worden waargenomen. Recenter onderzoek bevestigt dat marketing het vooral bij

advertising voor het zeggen heeft, maar laat ook zien dat deze functie met name invloed heeft moeten afstaan aan de verkoopafdeling en minder zeggenschap heeft gekregen over gebieden als prijsbeleid, productontwikkeling en strategie.¹³ Finance heeft de grootste invloed op IT-beslissingen (denk in een marketingcontext bijvoorbeeld aan CRM en data-analyse!). Marketing heeft dus vooral een vinger in de pap op het gebied van de traditionele marketingbeslissingen rond keuzes van en communiceren met de klant. De parallel met de eerdergenoemde associatie van marketing met verkoop en reclame dringt zich op. Daar staat tegenover dat marketing veel minder invloed heeft in het realiseren van opbrengsten (via het prijsbeleid) en *customer fulfillment* (service, distributie). Het feit dat finance vooral de IT-investeringen beïnvloedt, kan slecht nieuws zijn voor marketing als dit ten koste gaat van systemen waarmee klantgedrag inzichtelijk gemaakt kan worden (denk aan het verzamelen en analyseren van big data). Samenvattend heeft marketing wel invloed, hetgeen goed nieuws is, maar deze lijkt vooral betrekking te hebben op haar traditionele domein. Indien marketing zich daarvan niet bewust is, kan dit een rol die verder gaat dan het initiëren en onderhouden van klantrelaties in veelal bestaande product-marktcombinaties in de weg staan. Dan beperkt de marketingfunctie zich tot een focus op klanttevredenheid en worden kansen gemist om met de klant en stakeholders nieuwe waarde te creëren die bestaande oplossingen overstijgt. Tenminste, onder de voorwaarde dat marketing ook positieve effecten heeft.

Heeft invloed van marketing effect? Ten derde dringt de vraag zich op of invloedrijke marketing een positief effect heeft. Onderzoek levert een bevestigend antwoord.¹⁴ Marketing blijkt zelfs een sterker effect te hebben op prestatie dan andere afdelingen.¹⁵ Organisaties waarin de marketingafdeling meer invloed heeft, zijn marktgerichter,¹⁶ responsiever naar de klant toe¹⁷ en beschikken over meer marketingvaardigheden op organisatieniveau.¹⁸ In al deze gevallen leidt dit tot een betere prestatie van de organisatie. Doordat de marketingafdeling de gehele organisatie mee weet te krijgen in een focus op waardecreatie voor de afnemer, werkt de gehele organisatie effectiever naar haar markt toe, waardoor ze beter presteert. Maar hier dreigt ook een valkuil! Naarmate marketingvaardigheden beter verspreid raken in de organisatie, beoordelen mensen in de organisatie de invloed van de marketingafdeling als geringer.¹⁹ Daardoor zou de marketingafdeling aan haar eigen succes ten onder kunnen gaan. Dit effect

wordt opgevangen in het geval marketingvaardigheden verspreid zijn binnen én buiten de organisatie. De marketingafdeling wordt namelijk invloedrijker geacht als er meer marketingvaardigheden buiten de deur liggen. Dan heeft de organisatie de marketingafdeling hard nodig om op kundige wijze met externe marketingexperts om te gaan, zoals marktonderzoekbureaus, online marketingbureaus en search engine specialisten. De marketingafdeling die op evenwichtige manier marketingvaardigheden binnen de organisatie verspreidt en externe marketingkennis weet te organiseren en te regisseren, zal haar invloed in de ogen van haar collega's op peil houden en daarmee een positief effect hebben op de prestatie van de organisatie. Effectieve marketing overstijgt dus het beeld van die aparte marketingafdeling, die zich ook nog eens veelal laag in de organisatie bevindt. Effectieve marketing gaat verder, veel verder.

De kern van effectieve marketing

Het wereldwijd gezaghebbende instituut *American Marketing Association* definieert marketing als *'the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large'*.²⁰ Marketing anno nu creëert en realiseert aantoonbare waarde voor al haar stakeholders. Ze doet dat in nauwe samenwerking met alle partijen, intern en extern, die daartoe nodig zijn. Marketing is dan ook niet meer beperkt tot één enkele afdeling. Weliswaar kan die afdeling waardecreatie en waarderealiseratie sturen, maar de feitelijke uitvoering van de daaraan ten grondslag liggende processen raakt alle betrokkenen. Marketing is dus te belangrijk geworden om alleen aan de marketeer over te laten, maar moet wel samen mét die marketeer gebeuren. Dan moet die marketeer echter wel het niveau van platte marketing, waarvan eerdergenoemde voorbeelden getuigden, overstijgen. En moet de kortetermijnfocus vervuild worden voor een visie op waardecreatie en waarderealiseratie voor alle stakeholders. Precies zoals verwoord in de definitie van marketing hierboven. De kernrol van marketing is holistischer geworden. Marketing heeft vooral waarde als ze een aantoonbare bijdrage levert aan alle belanghebbenden. Marketeers hebben dus een belangrijke rol te vervullen, en die rol is sterk aan het veranderen. Pas als dat begrepen wordt en de uitdaging wordt aangegaan om marketing naar een hoger plan te tillen, kan marketing uit de benarde positie komen waarin ze nu vaak wordt geplaatst. Gelukkig vervullen sommigen hierin een voortrekkersrol.