

Samenvatting de grondslagen van de marketing

geschreven door

EvaHofs

Stuvia



www.stuvia.nl

Grondslagen van de marketing

Hoofdstuk 1

Marketing: het afstemmen van alle bedrijfsactiviteiten op de doelgroep. In plaats van afnemers te zoeken voor jouw producten, ontwikkel je de juiste producten voor geselecteerde afnemers. De markt is het vertrekpunt in de besluitvorming. Dit leidt tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie en een duurzame relatie met de klanten, waarbij alle belanghebbenden hun doelstellingen bereiken.

In grote lijnen doen bedrijven twee dingen: ze maken producten (of ze verlenen diensten) en ze brengen deze op de markt. Verkopen is 'zien kwijt te raken wat je op de plank hebt liggen', terwijl marketing is: 'ervoor zorgen dat je de juiste spullen voor je klanten op de plank krijgt. Het doel van marketing is om de klant zo goed te leren kennen en te begrijpen dat het product precies is wat hij of zij zoekt. Daardoor verkoopt het zichzelf.

Een doeltreffend marketingbeleid bestaat uit een uitgekende combinatie van vier marketinginstrumenten om de markt te bewerken, ze worden meestal de marketingmix of de vier P's genoemd. De marketingmixvariabelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als we een van hen veranderen, kan dit gevolgen hebben voor de overige beleidsonderdelen. Er ontstaat dan eigenlijk een geheel nieuwe mix.

Figuur 1.1 De marketingmix



Markt: een groep mogelijke afnemers van een product of dienst.

Doelgroep: deel van de markt waarop de organisatie zich richt en dat zij tot klant wil maken

Marketingmix: prijs, plaats, promotie en product

Product: goederen, diensten of ideeën die inspelen op wensen en behoefte van klanten. Naast het fysieke product, ook andere factoren die bepalen welk merk iemand koopt, zoals de garantie, de verpakking, het merkimage, het assortiment en de service.

Prijs: bedrag dat voor het product of dienst wordt gevraagd. Bij het ontwikkelen van het prijsbeleid let een bedrijf niet alleen op de kostprijs, maar ook op de prijzen van concurrenten en het effect van een verhoging of verlaging van de verkoopprijs op de vraag.

Plaats: hoe het bedrijf het product in handen van de klant krijgt. Onder het distributiebeleid vallen beslissingen over de keuze van distributie-kanalen (waaronder online) en intermediairs (groothandel en detailhandel) die worden ingeschakeld, het aantal verkooppunten, de gewenste voorraden en logistiek.

Promotie (wordt ook wel marketingcommunicatie genoemd): communiceren met de markt en de verkoop bevorderen.

Personeel en planet worden vaak ook gebruikt bij de marketingmix.

Een goed uitgedachte marketingmix verhoogt de kans op succes. Omdat een bedrijf met zijn marketingbeleid echter niet alle consumentenbehoeften kan bevredigen, moet het zich concentreren op de wensen en behoeften van een bepaalde groep potentiële kopers. Klanten zijn immers trouwe consumenten die terugkeren voor herhalingsaankopen. Nadat een bedrijf de markt – op basis van bepaalde criteria – heeft opgesplitst in 'marktsegmenten', kiest het hieruit een of meer doelgroepen. Met deze groepen probeert de organisatie een ruilproces tot stand te brengen, waarbij de partijen overeenkomen om iets van waarde uit te wisselen, en zo op elkaars behoeften in te spelen. Deze ruiltransactie ligt ten grondslag aan alle marketingactiviteiten. *Ruilobjecten*, zijn waardevol en kunnen tastbaar (geld) en niet-tastbaar zijn (status). Geld is **schaars**, dus vaak moeten we kiezen tussen het een of het ander.

In de algemene economie bestuderen we dit soort keuzevraagstukken van de mens in zijn streven naar welzijn. De **algemene economie** heeft twee invalshoeken: de macro-economische, waarbij het

gedrag van bijvoorbeeld consumenten of ondernemers als groep wordt geanalyseerd, en de micro-economische, die is toegespitst op het economisch handelen van individuele huishoudingen (bedrijven en gezinnen).

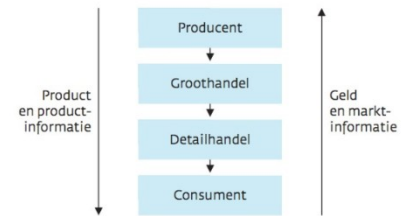
De **bedrijfseconomie** houdt zich bezig met de economische aspecten van activiteiten binnen een 'bedrijfshuishouding' en hun onderlinge samenhang. **Commerciële economen** droegen een verklaring aan voor het handelen van de consument die bedrijven in staat stelde hun producten optimaal af te stemmen op de wensen en behoeften van de klant.

De oorsprong van marketing is te vinden in de periode van ruilhandel of bartering: de rechtstreekse ruil van goederen tegen goederen, ruil in natura.

Mesomarketing: hierbij gaat het om de gezamenlijk uitgevoerde marketingactiviteiten van bedrijven die actief zijn op dezelfde markt.

De **bedrijfskolom:** de reeks personen en organisaties – van oerproducent tot en met consument – die zijn betrokken bij de productie, distributie en het verbruik van producten en diensten.

De afbeelding laat zien dat een bedrijfskolom diverse horizontale geleidingen of 'schakels' omvat. Zo'n schakel, die bestaat uit bedrijven die een gelijkwaardige functie in de productie of handel van een bepaald product vervullen, heet een bedrijfstak. Binnen zo'n bedrijfstak noemen we een groep organisaties die bepaalde overeenkomsten vertonen op het gebied van de productietechniek en de geleverde producten, een branche. Omdat detaillisten en groothandelaren zich het dichtst bij de consument bevinden, kunnen zij de producent vaak inzicht verschaffen in de wensen en behoeften op de markt en in de reacties van de klanten.

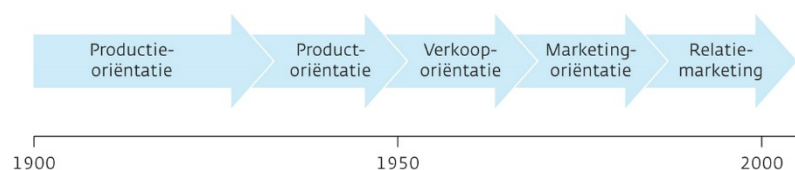


In de praktijk voegt elke schakel waarde toe aan de producten of diensten. Is de toegevoegde waarde van een bepaalde schakel te gering, dan verliest deze zijn functie. De groothandel wordt vaak tegenwoordig uitgeschakeld. Niet alle producten doorlopen alle schakels, zoals online, kunnen direct worden geleverd aan de consument.

Marketingmanagement omvat de analyse, planning, implementatie en voortdurende evaluatie van alle activiteiten die gericht zijn op het zo goed mogelijk afstemmen van de producten en diensten van een organisatie op de wensen en behoeften van (potentiële) klanten.

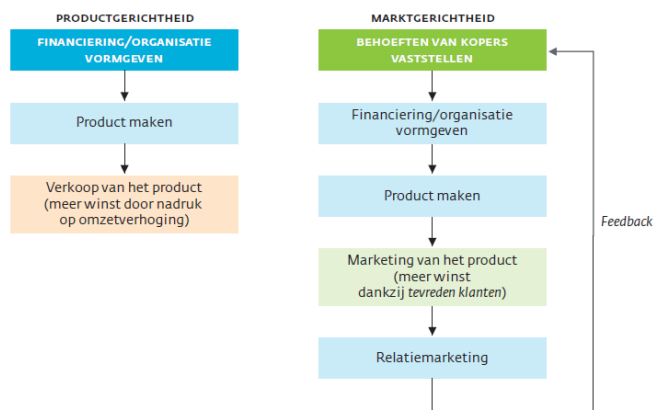
Managementbenaderingen tov de markt:

- **Productieconcept:** afnemers willen goedkope producten die volop verkrijgbaar zijn. Door zich te concentreren op het mechaniseren en vergroten van de productie konden ondernemers de kostprijs van hun producten sterk verlagen. En als een product goedkoop en volop verkrijgbaar is, zo redeneerden zij, dan verkoopt het wel.
- **Productconcept:** afnemers willen de beste producten
- **Verkoopconcept:** afnemers kopen alleen als zij onder druk worden gezet (verkopers aan deur). Door de gestegen welvaart werd de macht van de klant groter en was er een groter aanbod dan vraag. Maar er wordt nog steeds het oogpunt van het bedrijf als startpunt genomen.
- **Marketingconcept:** om tevreden, trouwe klanten te krijgen staan de wensen en behoefte van de doelgroep in alle beslissingen centraal.
- **Maatschappelijk marketingconcept:** een goede balans tussen de belangen van de consument (behoeftebevrediging), de producent (winst) en de samenleving (welzijn op lange termijn).



Een marktgeoriënteerde ondernemer houdt, door middel van feedback, ook constant de markt in het oog. Daardoor kan hij vroegtijdig verbeterde producten ontwikkelen die doeltreffend op nieuwe trends en voorkeuren van de afnemers inspelen. Bovendien kan hij door deze werkwijze een duurzame relatie met zijn klanten opbouwen en onderhouden, en dus relatiemarketing bedrijven.

Figuur 1.5 Vergelijking van product- en marketinggerichte benadering



De toenemende aandacht voor de langetermijnbelangen van de samenleving heeft geleid tot een aanvulling op het marketingconcept die men het **maatschappelijk marketingconcept** (societal marketing concept) noemt. Het uitgangspunt daarbij is dat, aangezien de productie en marketing van bepaalde producten (zoals verpakkingen) op lange termijn schadelijke gevolgen kunnen hebben voor de gehele maatschappij (bijvoorbeeld ontbossing), men zo veel mogelijk moet voorkomen dat de belangen van kopers én niet-kopers worden geschaad. Marketeers moeten dan ook een evenwicht vinden tussen de belangen van de consument, de producent en de samenleving. Steeds meer managers zijn ook fan van **maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**; dit houdt in dat bedrijven letten op het effect van hun activiteiten op mens en milieu, zonder dat dit wettelijk verplicht is. Hierbij wordt de balans gezocht tussen producent (winststreven), samenleving (maatschappelijk welzijn) en consument (behoeftebevrediging).

Een recente ontwikkeling in de veranderende oriëntatie van het bedrijfsleven is de opkomst van **relatiemarketing**. Het accent ligt op het opbouwen van langetermijnrelaties met klanten en leveranciers die voor alle betrokken partijen waarde toevoegen aan de samenwerking. We zien dan ook steeds meer strategische allianties en andere samenwerkingsvormen op de markt.

Ernaar streven om elke koper tevreden te stellen, vormt de kern van het marketingconcept. Klantgerichtheid moet bij de besluitvorming centraal staan, met het doel duurzame relaties op te bouwen. In de praktijk moet men dan ook kiezen tussen het aanbieden van een heel breed assortiment en het inspelen op de voorkeur van bepaalde groepen klanten. Marketing gerichte bedrijven die naar tevreden klanten streven, proberen zich te onderscheiden door een uitstekende klantenservice en klachtenafhandeling.

Figuur 1.9 Belang van tevreden klanten



Het onderscheid tussen een productgerichte en een marketinggerichte werkwijze ligt vooral in de mate waarin allerlei activiteiten planmatig worden *geïntegreerd* in het overkoepelend marketingbeleid. In een product- of verkoopgericht bedrijf worden de meeste activiteiten geïsoleerd uitgevoerd. In een marketinggerichte onderneming daarentegen wordt het beleid vooral bepaald door de, met behulp van marktonderzoek vastgesteld, wensen en behoeften van de klant. De verschillende afdeling bestaan nog wel, maar hun taken en bijdragen aan het geheel worden beïnvloed door de belangen van de afnemers. De organisatie opereert als een systeem dat wordt gestuurd door de marketinggedachte. Om de samenwerking in het bedrijf te stimuleren, moet het management zich niet alleen op groepen buiten het bedrijf richten, maar ook **interne marketing** bedrijven.



totally

POWERED BY **HUSK**

- ▶ **DE BESTE SKIGEBIEDEN**
- ▶ **INCL. SKIPAS**
- ▶ **24/7 REISLEIDING**
- ▶ **ACTIVITEITEN EN APRES-SKI**

HUSK.NL

Om zich sneller te kunnen aanpassen aan de veranderende behoefte op de markt kiezen veel bedrijven voor een ruime, klantgeoriënteerde formulering van werkterrein (*business definition*) en **missie** (hun rol en ambities in het afgebakende werkterrein). Marktgerichte bedrijven omschrijven hun activiteiten in brede zin, gericht op de behoefte van de klant. Daarnaast formuleren zij hun rol in het gekozen werkterrein in ambitieuze bewoording.

Bedrijven moeten hun **concurrenten** in het oog houden. Hierdoor is een regelmatige concurrentieanalyse onmisbaar voor het benutten en verder uitbouwen van de **concurrentievoordelen**. In de praktijk heeft de concurrentie een stimulerende invloed op innovatie en productverbetering in de hele branche. Daarnaast kan concurrentie leiden tot afspraken en samenwerking tussen ondernemers.

Marktonderzoek vormt de basis van de marketing. Door de juiste gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren kan een marktgericht bedrijf onder meer nagaan wie de kopers zijn en aan welke productkenmerken zij de voorkeur geven. Het is hierbij van belang dat de markt in beeld wordt gebracht en wordt *gesegmenteerd*. Dit is het opdelen in kleinere groepen afnemers die soortgelijke behoeften en voorkeuren hebben. Vervolgens wordt beslist welke segmenten voor het bedrijf aantrekkelijk zijn, dit worden dan de doelgroepen. Hoe meer nuttige informatie de marketeer heeft, hoe beter hij zich in de ogen van de doelgroep kan onderscheiden. De *winstbijdrage* van een bepaald product of bedrijfs onderdeel is bij het toepassen van marketingconcept in het bedrijfsleven dan ook een belangrijker criterium dan de geboekte omzet. Een hogere omzet betekent namelijk niet direct ook meer winst. Ieder bedrijf moet ernaar streven op lange termijn voldoende winst te maken door merktrouw of **brand equity**.

Taken van marketing:

- *Het in kaart brengen van de wensen en behoefte van de doelgroep (marktonderzoek)*. Dit is het uitgangspunt voor het ontwikkelen van producten diensten voor het gekozen marktsegment. Voordat er vraag naar een product of dienst ontstaat, moet de consument zich van zijn behoeften bewust worden. **Behoeften** hebben te maken met een tekort aan iets en hierdoor een neiging hebben op dit tekort op te lossen. Marketeers creëren geen behoeften. Nadat de consument zich van een behoefte bewust wordt en de beschikbare alternatieven heeft overwogen, ontwikkelt hij meestal een *voorkeur* voor een product en dit is het product dat hij *wenst*. Zodra de consument op basis van zijn behoeften en wensen in actie komt, spreek je van *consumentengedrag*. Consumenten gedrag uit zich op drie manieren: *zoekgedrag*, *de aankoop*, *het gebruik*. **Vraag** heeft hier veel mee te maken: de hoeveelheid producten of diensten die op basis van bepaalde wensen wordt gekocht om een behoefte te bevredigen.
- *Het **beïnvloeden** en **inspelen** op de vraag en relatie van potentiële klanten met een uitgekiend marketingbeleid, op basis van de wensen en behoeften van potentiële klanten*. Dit wordt gedaan door middel van de 4P's en 3R's
- **Nazorg**, zoals *serviceverlening, klachtenbehandeling en onderhouden van contacten*.

De vier p's zijn randvoorwaarden geworden. Om een blijvend concurrentievoordeel te creëren moet een bedrijf werken aan de 3R's:

- **Reputatie**: het opbouwen van een merkimago dat leidt tot positieve emotie. Dit ontstaat doordat er wordt gekeken naar wat de concurrenten doen. Om een positieve indruk op de concurrent te maken moet het bedrijf meer doen dan een kwaliteitsproduct verkopen.
- **Relatie**: voortdurende communicatie en interactie met afnemers leidt tot klantenbinding/relatie. Om een band met hun klanten te creëren proberen ondernemers de communicatie te verbreden en te verdiepen

- **Response:** lok systematisch een bepaalde response bij de klant uit en wordt marktleider door het aanbod voor kopers te individualiseren. Een marketeer die erin slaagt om een solide reputatie en een duurzame relatie met klanten op te bouwen en bewust probeert om een positieve respons in het ruilproces te krijgen, vergroot zijn kansen op succes aanzienlijk. Het bedrijf komt dan als leverancier in een opwaartse spiraal van waardering van de klant (*reputatie*), bevestiging van de klant dat die waardering juist was (*relatie*) en verdieping van de relatie met de klant door verdere contacten die tot een positieve *respons* leiden.

Veel bedrijven kijken alleen maar naar manieren om hun omzet en winst zo snel mogelijk te verhogen en hierdoor alleen maar kijken hoe ze nieuwe klanten kunnen aantrekken. Hierdoor wordt er amper nog omgekeken naar het behouden van de bestaande klanten en dit kan de positie van bedrijf op lange termijn schaden. De *waarde van klandizie* is de financiële waarde van de relatie die het bedrijf met zijn klanten onderhoudt. De waarde van klandizie kan worden verhoogd door:

- De kosten van klantenwerving te verminderen
- Meer klanten langer behouden
- De winstgevendheid van deze klanten te vergroten door hen meer producten en diensten met hogere marges te verkopen tegen lagere marketingkosten.

De waarde van de klandizie van een bedrijf is het totaal van de *life time value* van alle klanten. Met de **life time value** van een individuele klant bedoelen we de contante waarde van de winst die al zijn toekomstige aankopen het bedrijf opleveren, dus tijdens de gehele periode van de relatie met die klant. Hierdoor wordt er steeds meer gekeken naar het opbouwen van duurzame relaties met klanten dat leidt tot **klantentrouw**. Bij klachtenafhandeling moet er niet alleen gekeken worden naar de zakelijke aspect van de klacht maar steeds meer naar de *emotionele aspecten*, om op deze manier klantentrouw te realiseren.

Omdat de invloed van detaillisten enorm is toegenomen, ontwikkelen steeds meer fabrikanten een marketingbeleid dat speciaal op detaillisten is gericht. Dit staat bekend als *trade marketing* of **detaillistenmarketing**. Het marketingbeleid van een detailhandelsbedrijf zelf dat aan de consument verkoop, noemt men *retail marketing* of **detailhandelsmarketing**. Andere belangrijke toepassingen van de grondslagen van de marketing zijn:

- **Dienstenmarketing:** het marketingbeleid van een aanbieder van ontastbare diensten.
- **Internationale marketing:** marketingactiviteiten gericht op doelgroepen over landgrenzen heen.
- **Direct marketing:** een vorm van marketing waarbij de aanbieder niet alleen een transactie tot stand wil brengen, maar ook een duurzame relatie met hem probeert op te bouwen, met behulp van directe communicatie
- **Databasemarketing:** een vorm van direct marketing waarbij een bedrijf systematisch informatie over afnemers verzamelt en analyseert en deze informatie, die in de database wordt opgeslagen, gebruikt om marketingactiviteiten en acties op individuele klanten af te stemmen.
- **Interne marketing:** marketing activiteiten die op een deel van de eigen organisatie zijn gericht
- **Not-for-profitmarketing:** ook wel *non-profitmarketing*, marketingstrategie van organisaties zonder winstdoelstellingen.

Voor bedrijven kan samenwerking met een non-profit organisatie rendabel zijn. Zo blijkt uit onderzoek dat consumenten een samenwerkingsverband met een liefdadigheidsorganisatie als bewijs zien voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit belonen zij met een productaankoop. Toch is niet elke samenwerking tussen een bedrijf of merk en een

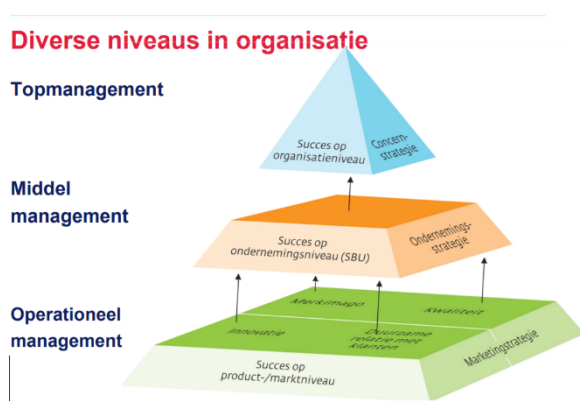
goeddoelenorganisatie vruchtbaar, er moet namelijk wel een goede match zijn. Het is hierbij van belang dat beide organisaties dezelfde doelgroep of achterban hebben.

Hoofdstuk 2

De vier basistaken van het marketingmanagement zijn: analyse → planning → uitvoering → controle en bijsturing

De strategie en tactiek vormen samen het *beleid*. Een langetermijnplan zet de **strategie** uiteen. Het strategisch marketingplan omschrijft de marketingdoelen en geeft verder aan hoe die doelen te realiseren zijn. Dit is dus de rode draad. Tegenwoordig met de frequent veranderingen op de markt, geven veel managers de voorkeur aan plannen voor een periode van twee tot vijf jaar, of beperken ze zich tot de middellange termijn (een tot twee jaar). **Strategisch marketingplan**: middellange tot lange termijn. Omvat breed terrein van beslissingen. Nadruk op overkoepelende doelstellingen. Top management-verantwoordelijkheid. De basis voor tactische planningen.

Daarentegen is een kortetermijnplan meer *operationeel* van aard; het beschrijft de **tactiek** van het bedrijf om de kortetermijndoelstellingen te bereiken. Terwijl een bedrijf het strategisch marketingplan zijn voornaamste doelstellingen uiteenzet en de strategieën om ze te verwezenlijken, geeft de tactiek in detail weer hoe het de strategie in de praktijk gaat uitvoeren.



Strategieontwikkeling in een onderneming vindt op drie niveaus plaats. In de top van de organisatie wordt de concernstrategie ontwikkeld. Een concern of moedermaatschappij bestaat meestal uit verschillende **Strategic Business Units (SBU's)**. elke SBU is een min of meer zelfstandige opererend onderdeel van de organisatie, dat een assortiment producten aan een bepaalde groep afnemers verkoopt en zelf verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en implementatie van de strategie. De strategische planning op het hoofste organisatieniveau kunnen we het beste zien als de grote lijnen die het hoofdkantoor in het concernplan uitzet om een winstgevende toekomst van het concern te

verzekeren. Het tweede planningsniveau is dat van de divisie, dochterondernemingen of SBU's. De directie van zo'n werkmaatschappij ontwikkelt een ondernemingsstrategie. Deze gaat verder dan de marketingstrategie, deze verdeelt ook de beschikbare middelen over de activiteiten van de divisie dat het beste bedrijfsresultaat wordt geboekt. Het derde niveau waarop de strategieontwikkeling plaatsvindt, is dat van een product, merk of productlijn. De marketing- of productmanagers zijn verantwoordelijk voor de marketingplanning en de ontwikkeling van de marketingstrategie. In hun marketingplannen omschrijven zij het product-, prijs-, promotie- en distributiebeleid om de doelstellingen voor hun producten of markten te verwezenlijken.

De vier hoekstenen voor een marketingstrategie zijn:

1. *Merkimago*: om de producten en diensten herkenbaar en aantrekkelijk te maken voor de klant
2. *Kwaliteit* of presentaties van de producten, die moeten voldoen aan de verwachtingen van de klant
3. *Innovatie*: zodat producten unieke eigenschappen of nieuwe voordelen te bieden hebben
4. *Duurzame relatie* met klanten, om optimaal te kunnen inspelen op hun behoefte.

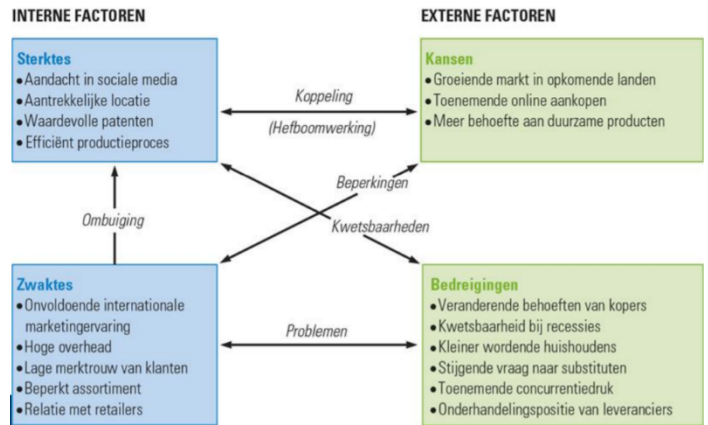
Marketingplanning en marketingmanagementmodel

- **Analyse:** een ondernemer die streeft naar tevreden klanten moet *keuzes* maken. Het moet zich op een bepaalde doelgroep richten. Welk beleid het bedrijf het beste kan voeren, blijkt mede uit de SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats). Dit is gebaseerd op *interne analyse* (van de sterke en zwakke punten van het bedrijf) en de *externe analyse* (kansen en bedreigingen in de omgeving).
- **Marketingbeleidsvorming:** dit begint met het formuleren van de *marketingdoelstellingen* die uit de analyse voortkomen. De volgende stap in de beleidsontwikkeling is het uitstippelen van de *marketingstrategie*. Omdat een bedrijf beperkte middelen heeft, kiest het meestal voor de strategie met het beste resultaat per geïnvesteerde euro. Om in het komende jaar een goed beleid te kunnen voeren, moet de manager ook de nodige aandacht besteden aan de marketing planning op korte termijn.
- **Implementatie:** de hoofdpunten van het marketingbeleid worden omschreven in het marketingplan voor het komende jaar. Dit plan, soms marketingactieplan genoemd, omschrijft hoe we de beschikbare middelen en marketingmixinstrumenten gaan inzetten om de markt optimaal te bewerken en de korte-termijn doelstellingen bereiken. Bij de marketingcontrole- en evaluatietoek die een onderdeel is van de uitvoering van het plan, is het van belang dat het bedrijf weet wanneer het moet bijsturen.

Strategische planning: het ontwikkelen van een lange-termijnplan om de middelen van een organisatie optimaal in te zetten, binnen de grenzen van het gekozen werkkterrein en de missie van het bedrijf. **Business definition:** inspelen op de behoeften van consumenten aan optische producten en diensten. Tegenwoordig nemen we, ipv een product of product georiënteerde omschrijving, liever bepaalde doelgroepen als uitgangspunt, met het accent op hun *behoefte*. De *missieomschrijving* verwoordt het overkoepelende doel van het bedrijf: wat het wil bereiken in de bredere omgeving waarin het actief is. Een **mission statement** is de formele omschrijving van de missie. Marketinggerichte bedrijven formuleren hun missie marktgericht: niet de producten of diensten van het bedrijf staan centraal, maar de basisbehoeften van de klant en de kernvaardigheden of sterke punten waarover het bedrijf beschikt om met succes op die behoeften in te spelen. De missie vorm dan ook de basis van de **visie:** het droombeeld van de toekomst, het **imago** dat zij wil uitstralen en waarnaar zij streeft. Uiteindelijk worden hiervan de ondernemingsdoelstellingen afgeleid. Een missieomschrijving heeft zowel een externe als interne functie. De *externe* functie is om het bedrijf te profileren. De missie brengt tot uitdrukking hoe het bedrijf zichzelf ziet, wat het in grote lijnen doet en waar het voor staat. Intern speelt de missieomschrijving een sleutelrol om de medewerkers te motiveren, op managementniveau, zich op de strategie te bezinnen.

Een bedrijf dat wil groeien, zet ambitieuze doelstellingen op papier en een plan om ze te bereiken. Dit plan is gebaseerd op een analyse van enerzijds de sterke en de zwakke punten van het bedrijf (interne analyse) en anderzijds de kansen en bedreigingen in de omgeving (externe analyse). Dit samen wordt de *situatieanalyse* genoemd. Het interne deel van een situatieanalyse gaat over de beheersbare factoren, of factoren die het bedrijf zelf- op lange termijn- kan beïnvloeden. De interne analyse (die betrekking heeft op de micro-omgeving) geeft

FIGUUR 2.5 VOORBEELD VAN EEN SWOT-ANALYSE



inzicht in de *sterke en zwakke* punten van de organisatie. De omgeving bestaat uit externe variabelen waarop het bedrijf zelf geen invloed op heeft: *niet-beheersbare factoren*. De nadruk ligt op het vinden en analyseren van de voornaamste kansen en bedreigingen. Inzicht hierin helpt bij het maken van de juiste keuzes tussen de strategische opties. Een **kans** is een trend of gebeurtenis die tot een stijging van de omzet of winst leidt als we er goed op inspelen. Een **bedreiging** is daarentegen een trend of gebeurtenis die – zonder de juiste strategische reactie – tot minder omzet of winst leidt. In de externe omgeving zijn we vooral op zoek naar kansen waarop nog niemand heeft ingespeeld. Die zijn het interessantst. Maar ook bedreigingen zijn van belang, omdat ze gelijktijdig kansen bieden voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. De *sterke en zwakke punten* van de onderneming en de *kansen en bedreigingen* in de omgeving worden nu gekoppeld door ze in te voeren in een situatie-analyse of **SWOT-analyse**. Een hulpmiddel bij het uitstippelen van strategieën op basis van de SWOT-analyse is de **confrontatiematrix**. Het verbeteren van zwakke punten en ze ombuigen tot kansen gaat het snelst met een overname van het bedrijf of een strategische alliantie. **Brand equity**: de waarde van het merk op lange termijn, komt ten goede bij het verdedigen van de sterke punten bij een bedreiging.

	Sterke punten	Zwakke punten
Kansen	Uitbuiten Groeien	Verbeteren Ombuigen tot sterke punten
Bedreigingen	Verdedigen Concurreren met sterktes	Vermijden of terugtrekken Samenwerking zoeken

Doelstellingen: resultaten die we willen bereiken. Hoe lager in de organisatie deze doelstellingen worden bepaald, hoe specifiek ze zijn. Om de medewerkers die bij de uitvoering van het marketingbeleid betrokken zijn te stimuleren moeten doelstellingen ambitieus, maar realistisch zijn. De doelstellingen moeten **SMART** geformuleerd worden (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden). Als de doelstellingen in volgorde van belangrijkheid worden gerangschikt, geven ze de prioriteit van de onderneming weer. In de praktijk leidt zo'n **doelstellingshiërarchie** ertoe dat de breed geformuleerde doelstellingen in de top van de organisatie worden vertaald in doelstellingen voor bepaalde afdelingen en personen. De ondernemingsdoelen beïnvloeden dus richtlijnen voor de hele organisatie.

Een van de voornaamste taken van marketing managers is om voor hun bedrijf plannen te ontwikkelen die leiden tot een groeiende omzet en winst en een stijgend marktaandeel. Een van de meest gebruikte ondernemingsstrategieën om de winst op lange termijn te verhogen is het veroveren van een groot **marktaandeel**. Een groeiend marktaandeel leidt vrijwel zeker tot lagere kosten per eenheid. Deze kostenvermindering is zowel te danken aan de werking van de leer- of **ervaringscurve** (door ervaring leert men zijn werk beter te doen) als aan **schaalvoordelen**: een groeiend bedrijf kan goedkoper inkopen en de vaste kosten over meer producten verdelen. Met een

goed financieel management leidt een hoge winst ook een hogere kasstrook of **cashflow**. Er is dan ook een positief verband tussen marktaandeel en cashflow. Daarentegen bestaat er een negatief verband tussen marktgroei en cashflow; als de markt waarin het bedrijf opereert nog groeit, moet het meer geld investeren in productie, marketing en werkkapitaal om met de markt mee te laten groeien. Omdat deze twee dimensies, marktaandeel en marktgroei, zo'n grote invloed op het bedrijfsrendement hebben, staan ze centraal in de portfolioanalyse van BCG om het winstpotentieel van verschillende producten of SBU's in kaart te brengen. Met de enorme verschillen tussen SBU's in geboekte winst of financieringsbehoefte is het doel van de **BCG portfolioanalyse** om een zeker evenwicht tussen de diverse activiteiten in de portefeuille van een bedrijf te krijgen, zodat sommige SBU's kunnen worden gefinancierd met de vrijkomende cashflow van anderen. In de Bostonmatrix plaatsen we de SBU's van de onderneming in een van de vier kwadranten, afhankelijk van hun marktaandeel en van de jaarlijkse groei van de markt.

- **Stars:** dit is een SBU met een hoog marktaandeel op een snel groeiende markt. Dit levert veel geld op, maar kost ook veel geld om het marktaandeel te handhaven en verdere groei te financieren. Zodra de groei van de markt echter afneemt, wordt de star een cash cow.
- **Cash cows:** SBU's met een hoog marktaandeel op een langzaam groeiende markt vergen weinig nieuwe investering. Met hun relatief lage productie- en marketingkosten en hoge cashflow. Het marktaandeel moet wel beschermd worden zodat zij ook in de toekomst winstgevend blijven.
- **Question marks:** SBU's met een laag marktaandeel in een snel groeiende markt. Als de kans klein is dat ze een groter marktaandeel krijgen, moet de onderneming overwegen zich uit deze markt terug te trekken om zich te richten op een andere markt of te investeren in SBU met meer potentieel.
- **Dogs:** een laag marktaandeel in een nauwelijks groeiende of stagnerende markt, maar vergt niet veel investering. Hun financiële balans is in evenwicht. Omdat veel markten verzadigd zijn en het aantal marktleiders per definitie beperkt is, bevinden tal van merkartikelen zich in deze positie. Met een loyale groep kopers kunnen dogs jarenlang een behoorlijke winstbijdrage opleveren, die nog kan stijgen bij veranderingen in de marktgroei of marktaandeel.

Afhankelijk van de ondernemingsdoelstellingen zijn er minstens vier alternatieve *investeringsstrategieën* (of anders gezegd, doelstellingen met betrekking tot het beoogde marktaandeel):

- **Build strategy (groeien):** ambitieuze opbouwstrategie om het marktaandeel te verhogen. Hoewel deze strategie ten koste gaat van de korte termijnwinst, is het de beste manier om questionmarks om te zetten in stars.
- **Hold strategy (handhaven):** investeringsstrategie met als doel om het marktaandeel van de SBU te behouden door de verworven marktpositie te verdedigen. Dit defensieve beleid wordt vaak gevolgd door de cash cows.
- **Harvest strategy (oogsten):** het beperken van de investeringen in marketing tot een minimum om de cashflow of winst op korte termijn te maximaliseren. Deze strategie wordt gebruikt voor dogs, questions markt en cash cows met een dubieuze toekomst.
- **Divest strategy (afstoten):** een **desinvesteringsstrategie** om zich uit de markt terug te trekken door het liquideren of verkopen van dogs en question marks, met name als de opbrengst ergens anders meer rendement oplevert.

Het grote voordeel van een portfolioanalyse is dat deze de manager een totaaloverzicht biedt van alle activiteiten van de onderneming. Hierdoor is het een goed analytisch hulpmiddel bij de beslissing in welk SBU's of producten het bedrijf moet investeren en welke het moet overwegen af te stoten.

Een nadeel van de portfolioanalyse is dat het gebaseerd op de ervaringscurve, met als uitgangspunt: meer productie leidt tot lagere kosten en daardoor tot hogere winst. Een tweede beperking ligt bij de eenvoud van het model. De concurrentiepositie van een bedrijf is op meerdere factoren gebaseerd dan zijn relatief marktaandeel.

FIGUUR 2.9 PORTER'S GENERIEKE CONCURRENTIESTRATEGIEËN

MARKTBENADERING	BRON VAN CONCURRENTIEVOORDEEL	
	Lage kosten	Uniek product
Brede doelgroep	1. Kostenleiderschap	2. Differentiatie
Beperkte doelgroep	Kostenfocus	3. Focus Differentiatie

Een veelgebruikt model in de marketingplanning en strategieontwikkeling is Porter's generieke concurrentiestrategieën. De eerste generieke strategie die kan leiden tot een concurrentievoordeel is de **kostenleiderschapstrategie**. Het bedrijf focust zich op het verminderen van de productie- en distributiekosten zodat het de prijzen van standaardproducten kan verlagen. Bedrijven met een **differentiatiestrategie** vragen juist relatief hoge prijzen voor unieke producten of diensten van goede kwaliteit met een aantrekkelijk merkimage. Een bedrijf dat zich slechts richt op een klein deel van de markt volgt een **focusstrategie**. Het bewerkt een *niche*. De eerste is een **kostenfocusstrategie** met lage prijzen, die alleen mogelijk zijn door minimale kosten. Het alternatief is een **differentiatiefocusstrategie** met producten en diensten die sterk verschillen van die van de concurrent.

Producten hebben een voorspelbare levenscyclus; als de markt verzadigd raakt, begint hun afzet te dalen. Bij het ontwikkelen van een strategie die tot een groter marktaandeel leidt (**groeistrategie**) gaan we eerst na of onze bestaande producten en de markten waarop ze actief zijn, voldoende potentieel hebben voor een omzetverhoging. Zo niet dan moeten we nieuwe producten ontwikkelen of nieuwe markten betreden. Vanuit die optiek zijn er vier mogelijke expansiemogelijkheden.

FIGUUR 2.10 PRODUCT-MARKTEXPANSIEMATRIX VAN ANSOFF

Markt \ Product	Product	
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	1 Marktpenetratie	3 Productontwikkeling
Nieuwe markten	2 Marktonwikkeling	4 Diversificatie

- **Penetratiestrategie:** door middel van de verkoop van onze bestaande producten op bestaande markten blijven we inspelen op de huidige behoeften van de afnemers. Om het aandeel uit te breiden proberen we echter op deze markt dieper door te dringen (grotere verpakkingen, aankoopfrequentie verhogen). Dit is marktverdieping. Een andere benadering is marktverbreding: het richten op nieuwe afnemers in de al **bediende markt**.
- **Marktonwikkelingsstrategie:** het vinden van nieuwe markten of nieuwe toepassingen voor de bestaande producten. Voor de beste resultaten moeten we meestal wel nieuwe distributiepunten of tussenpersonen inschakelen.
- **Productontwikkelingsstrategie:** een product sterk verbeteren of een geheel nieuw product lanceren. Door de kwaliteit van het product te verhogen of een nieuw model op de markt te brengen, kunnen we groepen kopers op de reeds bediende markt bereiken die voorheen geen interesse toonden.
- **Diversificatiestrategie:** omvat de introductie van nieuwe producten om geheel nieuwe markten te bereiken of in te spelen op nieuwe consumentenbehoeften. Dit wordt vaak gedaan samen met een fusie of overname. Hierdoor neemt het aantal concurrenten ook af en stijgt het marktaandeel.

Hoofdstuk 3

De interne omgeving wordt ook wel **micro-omgeving** genoemd zijn afdelingen en middelen die deel uit maken van de organisatie, maar zich buiten de marketingafdeling bevinden. Ze zijn grotendeels beheersbaar, althans voor de directie. Alle omgevingsfactoren die niet tot de micro-omgeving behoren maken per definitie uit van de externe omgeving.

Bedrijfsfunctie hoe meer klantgericht de verschillende medewerkers in de organisatie te werk gaan, hoe kleiner de kans op botsingen tussen de afdelingen. Botsingen tussen bedrijfsfuncties zijn onvermijdelijk als de diverse afdelingen zich meer bezighouden met het bereiken van hun eigen doelstellingen dan met het helpen realiseren van de centrale ondernemingsdoelstellingen.



Beschikbare middelen:

- *Financiële middelen*
- *Commerciële middelen*: de aanwezige ervaring en marketingkennis om bepaalde doelgroepen te bewerken
- *Technische middelen*: de technische knowhow en productiemethoden bepalen welke producten het bedrijf kan ontwikkelen
- *Natuurlijke middelen*
- *Personele middelen*

Onder de **externe omgeving** vallen alle onbeheersbare invloeden en groeperingen die hun oorsprong buiten de organisatie vinden. Bij een omgevingsanalyse beperken we ons echter tot het inventariseren van relevante omgevingsfactoren. Er wordt vaak, bij het analyseren van de externe omgeving, onderscheid gemaakt tussen invloeden vanuit de directe externe omgeving (de *meso-omgeving*) en invloeden vanuit de *macro-omgeving*. Een omgevingsanalyse bestaat uit diverse stappen: Allereerst de informatie behoefte voor de strategieontwikkeling vaststellen. Hierbij speelt *belang en urgentie* een belangrijke rol. Het belang houdt verband met de mogelijke gevolgen van een bepaalde gebeurtenis of trend voor de ondernemingsresultaten. Urgentie is afhankelijk van de kans dat de gebeurtenis zich voordoet, wanneer dat waarschijnlijk zal zijn en hoeveel tijd hebben we dan nog om erop te reageren. Bovendien moet de analyse de moeite waard zijn.

De eerste stap is om de trends en ontwikkelingen met implicaties voor het marketingbeleid te inventariseren en als potentiële marketingkansen en uitdagingen te evalueren:

- **Snelheid en verandering**: nieuwe technieken volgen elkaar in hoog tempo op en de adoptiesnelheid is groter dan ooit.
- **Transparantie**: consumenten houden van transparantie. Online transparantie is de pijler voor positieve interactie met klanten. Transparantie vereist dat de rol en de toegevoegde waarde van iedere schakel in de bedrijfskolom voor zowel de klant als voor de andere partijen in die kolom is duidelijk. Voor kopers speelt de prijs een minder belangrijke rol.
- **Data**: marketeers verzamelen en analyseren allerlei gegevens om inzicht te krijgen in het koopgedrag van de klant. Ook sociale media vormen voor bedrijven een belangrijke database.
- **Globalisering**: omdat de markt voor talloze producten nu door het internet een wereldwijde markt is, vragen veel managers zich af hoe zij de markt het beste kunnen herdefiniëren.
- **Het nieuwe werken**: 24/7 beschikbaar, biedt voor klanten toegevoegde waarde

- **Content:** het belang van content bij brandig, verkoopondersteuning en klantenbinding neemt toe. Het werken met user-generated content heeft een waardeverhogend effect omdat klanten er toegevoegde waarde in zien.
- **Mobiele hulpmiddelen:** consumenten hechten steeds meer aan snelle communicatie via mobiele hulpmiddelen. De beschikbaarheid van mobiele apparatuur biedt ook marketeers nieuwe kansen waaronder *location-based marketing* en het gebruik van een mobiele telefoon als klantenkaart. Daarnaast maken allerlei vormen van mobiele communicatie het mogelijk om veel meer over klanten te weten komen, de interactie met hen te verbeteren en hun koopgedrag beïnvloeden.
- **Individualisering:** het centraal stellen van de klant als individu heeft een impuls gekregen door online interactie en de snelheid van communicatie. Een persoonlijke benadering, aanbod op maat, gerichte communicatie, individuele adviezen en aanbiedingen die zijn toegespitst op het persoonlijk koopgedrag; consumenten willen als individu worden aangesproken. De klant moet je centraal stellen. En om van die klant een fan te maken, moet je als marketeer uitstralen dat je de klant ziet als mens en niet als nummer.

Meso-marketing slaat op de bedrijfstak of de markt waarop de onderneming actief is. Er zijn meestal diverse personen en organisaties betrokken bij de fasen die een product doorloopt van productie tot en met consumptie. Deze opeenvolgende partijen, zowel intern als extern ten opzichte van het bedrijf, vormen samen de *bedrijfskolom*; en als zij met elkaar bepaalde marketingactiviteiten organiseren, liggen die op het terrein van de *mesomarketing*. Sommige concern, zoals aardolie, beheersen alle schakels in de bedrijfskolom vanaf oerproduct tot aan de klant. Elke schakel of 'horizontale geleiding' in de bedrijfskolom noemen we een *bedrijfstak*. Deze bestaat uit organisaties die een gelijkwaardige functie vervullen in het productie- of marketingproces van een bepaald product. Binnen zo'n bedrijfstak is een branche een groep organisaties die grote overeenkomsten vertonen ten aanzien van de productietechniek of de producten die ze maken. In een **bedrijfschap** werken ondernemingen uit dezelfde bedrijfstak samen in een publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie. Daarentegen behartigt een **productschap** de belangen van ondernemingen in opeenvolgende schakels van de bedrijfskolom.

In de meso-omgeving van het bedrijf spelen de afnemers of klanten een sleutelrol. Er worden 4 afnemersmarkten omschreven:

- *Consumentenmarkt*
- *Industriële markt:* organisaties die producten en diensten kopen in het kader van hun bedrijfsvoering, meestal om er andere producten mee te produceren en met winst te verkopen.
- *Intermediaire markt:* organisaties die producten kopen en ze onbewerkt doorverkopen, met als doel winst te maken.
- *Institutionele markt:* grootverbruikers

In een omgevingsanalyse verzamelen we basisinformatie over alle markten die het bedrijf bewerkt. Vervolgens proberen we binnen de vier genoemde markten **marktsegmenten** te vinden.

Als een bedrijf niet over de nodige materialen of mankracht beschikt, kan het niets produceren of op de markt brengen. **Leveranciersmarketing** wordt ook wel inkoopmarketing genoemd. Een onderneming kan uiteraard haar afhankelijkheid van toeleveranciers verminderen en ook haar kosten omlaag brengen door de inkoop over meerdere leveranciers te spreiden. Deze strategie wordt **multiple sourcing** genoemd. Andere methoden voor bedrijven om de winst te verhogen of meer controle over de toelevering te verkrijgen zijn zich aan te sluiten bij een inkoopcombinatie, een langetermijnrelatie met bepaalde leveranciers op te bouwen, of **achterwaartse integratie**. Bij achterwaartse integratie neemt een distributeur een toeleveringsbedrijf over of gaat zelf de inkoop van bijvoorbeeld grondstoffen regelen.

Voor het op de markt brengen van hun producten en diensten vertrouwen de meeste ondernemers op **intermediairs**. Dit zijn personen of bedrijven die een schakel vormen tussen producenten en consumenten en die, als tussenpersonen, bemiddelen of diensten verdelen bij het tot stand komen

van ruiltransacties tussen aanbieders en afnemers. De kosten van de intermediairs worden meer dan gecompenseerd door het nut dat zij creëren: **nut** is de mate waarin een product of dienst kan voorzien in de wensen en behoeften van een klant. Tussen de productie en de consumptie van een product ligt meestal een enorme afstand. De taak van de intermediairs is om de verschillen die door deze afstand ontstaan, in het kanaal te overbruggen. Het gaat hierbij om:

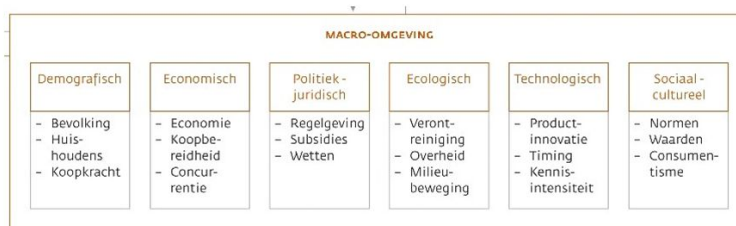
- **Verschillen in hoeveelheid:** verpakkingseenheid van fabrikant te verdelen in kleinere voor consument
- **Verschillen in tijd:** productie en consumptie vallen niet samen. Veel producten worden slechts een deel van het jaar geproduceerd of gekocht.
- **Verschillen in plaats:** de productie kan heel ergens anders plaatsvinden dan de consumptie.
- **Verschillen in assortiment:** consumenten kiezen graag uit een gevarieerder assortiment dan individuele producenten leveren.

Een onderneming is bijna nooit de enige aanbieder op de markt. Daarom moet ze in haar externe analyse aandacht schenken aan concurrenten: alle bedrijven met producten en diensten die voorzien in dezelfde of soortgelijke behoeften van de afnemers waarop zij zich richt. Er zijn in feite vier soorten concurrenten:

- **Merkenconcurrentie:** die komt van andere merken van hetzelfde type product, die min of meer substituten zijn omdat ze veel met elkaar gemeen hebben.
- **Productconcurrentie:** dat is de concurrentie tussen verschillende producttype of productvarianten binnen een bepaalde productgroep (witbier vs. Bokbier)
- **Generieke concurrentie:** vindt plaats tussen alternatieve productgroepen die kunnen voorzien in dezelfde behoeften van de consument.
- **Behoeftconcurrentie:** speelt zich af tussen verschillende soorten behoeften waaraan de consument bereid is geld aan uit te geven.

een goede concurrentieanalyse begint met vast stellen wie de huidige en potentiële concurrenten zijn. Het kan zinvol zijn om concurrenten in te delen in **strategische groepen** met gemeenschappelijke strategische kenmerken en soortgelijke strategieën. Het analyseren van het beleid en van de prestaties van de bedrijven in een strategische groep is zinvol voor **benchmarking**. Benchmarking omvat het kritisch vergelijken van bedrijfsprocessen en resultaten op allerlei gebieden in de eigen organisatie met die van andere succesvolle ondernemingen. Benchmarking is vooral nuttig bij het proberen te anticiperen op de strategieën van rivalen tijdens het plannen van een eigen strategie.

De ondernemingsresultaten worden niet alleen beïnvloed door factoren in de onderneming zelf en in de bedrijfstak. Ook gebeurtenissen en ontwikkelingen in de maatschappij als geheel, *macro omgeving*, beïnvloeden hoe de onderneming de markt bewerkt en met welk rendement. Deze **macro-omgevingsfactoren** zijn in tegenstelling tot de rest van de marketingomgeving voor een bedrijf niet beheersbaar of beïnvloedbaar. Niet alle maatschappelijke ontwikkelingen zijn voor elk bedrijf van belang. In feite zijn ze alleen relevant als ze de bedrijfsresultaten beïnvloeden, en dan kunnen ze worden gezien als een kans of als een bedreiging.



Demografische factoren:

- **Bevolking:** omdat marketeers zich niet kunnen richten op de

gemiddelde consument is in zich in de leeftijdsopbouw onmisbaar. Twee belangrijke trends zijn vergrijzing en de ontgroening.

- **Urbanisatiegraad, omvang, geboortecijfer**
- **Huishoudens:** de markten zijn mensen en de marketeers richten zich vaak op de huishoudens. Dit is logisch omdat het aantal huishoudens sneller stijgt dan de personen.
- **Opleiding en koopkracht:** het opleidingsniveau onder consumenten neemt in hoog tempo toe. Door de combinatie van een hoger opleiding en emancipatie stijgt het aantal vrouwen in de beroepsbevolking voortdurend. En door de *grotere koopkracht* van gezinnen met tweeverdieners neemt de vraag naar luxeartikelen toe.

Economische factoren: naast de koopbereidheid en de koopkracht van de consument volgen ze bv. Ook het prijspeil van de gezinsconsumptie, de schommeling van de welvaart of **conjunctuur** en het vertrouwen van de consument. Uit cijfers van het CBS blijkt dat het *consumentenvertrouwen* een dieptepunt heeft bereikt. In combinatie met een daling van het **discretionair inkomen** (vrijbestedbaar inkomen) heeft dit een negatief effect op de aankoop van duurzame consumptiegoederen. Op lange termijn gezien betekent een economische terugval dat een bedrijf niet langer zijn omzet automatisch ziet stijgen als gevolg van de groei van de economie en markt. In plaats daarvan moet hij zijn marktaandeel verhogen, dus proberen meer omzet te halen ten koste van de concurrentie. Ook kan hierbij **zerobased budgetting** bij helpen, elke afdeling binnen een bedrijf moet de budgetaanvragen volledig kunnen onderbouwen en rechtvaardigen.

Wat een bedrijf ook op de markt brengt het krijgt altijd te maken met de voortdurend veranderende politiek-juridische omgeving, zoals wetten en voorschriften van de overheid die het marketingbeleid raken. Bij het analyseren van de **politiek-wettelijke factoren** moet er ook gekeken worden naar de EU, gemeenten en provincies. Overheidsbeslissingen kunnen drastische gevolgen hebben voor het marketingbeleid en het promotiebeleid van het bedrijf. Soms proberen ondernemingen bepaalde overheidsbeslissingen te beïnvloeden. Door middel van **lobbying** oefenen ze druk op politici uit om bij de totstandkoming of uitvoering van nieuwe wetten met rekening te houden met hun belangen.

De aandacht voor het milieu neemt toe. Ook bedrijven letten bij de strategieontwikkeling steeds meer op *ecologische* of **fysieke factoren**, ook wel *milieufactoren* genoemd. Dit is enerzijds om de eigen belangen te beschermen, de associaties met het bedrijf moeten positief blijven. Anderzijds komen er steeds betere meetmethoden beschikbaar die inzicht geven in het effect van potentieel milieubelastende bedrijfsactiviteiten op de natuurlijke omgeving. Om de natuurlijke omgeving te beschermen heeft de overheid allerlei wet- en regelgeving voor het bedrijfsleven ontwikkeld. Ondanks de oprechte intentie van veel bedrijven om milieubewust te werken en een **green marketing**-beleid te voeren, is niet altijd duidelijk hoe dat het beste kan worden aangepakt. Steeds meer bedrijven stippelen een formeel milieubeleid uit waarmee ze bij de strategieontwikkeling rekening houden (*milieumarketing*). De vele milieubeweging hebben veel bijgedragen aan de toegenomen milieubewustheid. Als actiegroepen richten deze organisaties zich tegenwoordig steeds minder op de overheid en steeds vaker direct op de vervuiler. De publiciteit die hieruit voortkomt heeft ertoe geleid dat veel bedrijven hun imago met betrekking tot het milieu nu als een zaak van strategisch belang beschouwen.

Vanuit een marketingperspectief kunnen nieuwe technologieën leiden tot:

- *Nieuwe productiemethode:* die kleinere productieseries en lagere consumptieprijzen mogelijk maken
- *Verbetering* van bestaande producten
- De ontwikkeling van *nieuwe producten en diensten*
- *Betere dienstverlening* (telefoongesprekken via internet)
- *Efficiëntere distributiesysteem*

- Nieuwe *markten* en verbeterde marketingtechnieken (zoals database marketing)

Er zijn twee soorten motieven voor productinnovatie:

- **Market-pullstrategie:** hierbij vormen de behoeften van de afnemers, en de pogingen om daarop in te spelen, de aanzet tot het zoeken naar een technologische innovatie die tot betere producten leidt.
- **Technology pushstrategie:** waarbij doorbraken in de technologie productontwikkelaars motiveert om naar een geschikte toepassing in de markt te zoeken.

Technologieën bieden bedrijven in staat om nieuwe markten te betreden en daarop met succes op te concurreren door kopers een betere oplossing te bieden voor hun problemen. Bij een veelbelovende technologie moeten we de innovatie niet alleen zo snel mogelijk in het bedrijf toepassen, maar ook strategieën uitstippelen om gericht top de marketingkansen in te spelen en bedreigingen het hoofd bieden.

Sociaal-culturele factoren: deze worden op lange termijn van generatie op generatie overgedragen. De normen en waarden van een samenleving, diepgeworteld in de cultuur, beïnvloeden de houding en het gedrag van de burger. Bij het analyseren van deze invloeden kan er onderscheid worden gemaakt tussen”

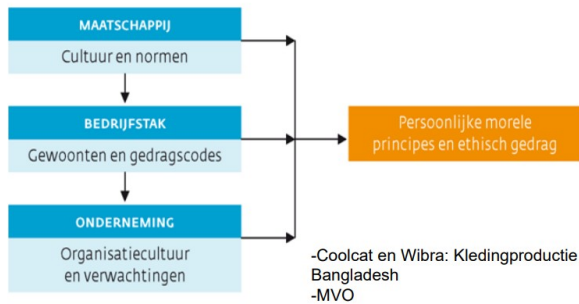
- *Primaire culturele waarden:* deze normen en waarden zijn heel stabiel, ze veranderen wel maar alleen op de lange termijn.
- *Secundaire culturele waarden:* veranderen sneller. Deze waarden zijn van directe invloed op hoe de consument bepaalde merken zien en welke producten en diensten zij gebruiken.

Afwijkingen van wat in de maatschappij gangbaar is komen veel voor. Zijn deze verschillen typerend voor een bepaalde groepering, dan is er sprake van een *subcultuur*: een aparte groep in de maatschappij die zijn eigen waarden en levensstijl heeft. Veel koopbeslissingen worden beïnvloed door familie, vrienden, collega's en *referentiegroepen*: dit zijn groepen waarmee de consument zich vergelijkt en verbonden voelt. De toenemende macht van ondernemingen in een welvarende maatschappij, in combinatie met een relatief complexe en onpersoonlijke markt, heeft geleid tot een consumentenreactie genaamd **consumentisme**. Deze beweging probeert de consumenten te beschermen en activeren.

Wetgevingen hoeft niet per se ethisch te zijn, en niet alle ethische gedragslijnen liggen in de wet vast. In feite neemt de kans op dubieuze praktijken toe als men de mazen in de wet als uitgangspunten neemt. *Ethiek* (iemand's overtuigingen van wat goed of kwaad is) stijgt als het ware boven wetgeving uit en is vooral van belang voor kwesties die niet tot in detail in de wet geregeld zijn. een handeling kan pas als ethisch worden beschouwd als men niet alleen de wetgeving ende maatschappelijke normen en waarden in de besluitvorming betreft, maar ook de eigen ethische principes. **Ethiek** definiëren we als de persoonlijke normen, waarden en morele beginselen die invloed hebben op iemand's handelingen en beslissingen. Daarnaast is de perceptie van ethisch ook afhankelijk van de normen en waarden die een bepaalde maatschappij hanteert. **Marketingethiek** slaat op de gehanteerde principes en ethische maatstaven die richtlijnen bieden voor beslissingen en acceptabel gedrag op marketinggebied. Als we een beslissing moeten maken en niet zeker weten of we daarbij onze eigen ethische normen of die van het bedrijf laten prevaleren, is er sprake van een *ethisch conflict*. In de praktijk staan marketers regelmatig voor een *ethisch dilemma*: situaties waarin ze moeten kiezen tussen verschillende opties die niet allemaal even ethisch zijn. ethisch gedrag en de morele principes van een manager worden beïnvloed door 3 factoren :

Ethiek

Figuur 3.5 Invloeden op ethisch gedrag



Figuur 3.6 De piramide van maatschappelijke verantwoordelijkheid



Maatschappelijk verantwoordelijkheid: de plicht van een bedrijf tot het maximaliseren van zijn positieve effect en het minimaliseren van zijn negatieve effect op de samenleving. MVO kan het concurrentievoordeel vergroten. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste consumenten het liefst kopen bij het bedrijf met de beste reputatie op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid. De voordelen voor het bedrijf zijn groter dan de kosten die het op lange termijn voor gemaakt worden.

Hoofdstuk 4

Koopbeslissingsproces: dit is de reeks stappen die de consument neemt bij de beslissing om een product te kopen of van een dienst gebruik te maken. Probleemherkenning → informatie zoeken → evalueren van alternatieven → aankoopbeslissing → evaluatie na aankoop

Het beslissingsproces van de consument begint lang voordat het besluit tot de aankoop wordt genomen en gaat na de aankoop door. De consument kan het beslissingsproces op elk moment afbreken.

- Probleemherkenning: het beslissingsproces begint zodra de consument zich bewust wordt van een probleem, een behoefte of verlangen. Soms leiden bepaalde *marketinginspanningen* tot de bewustwording en in andere gevallen is het een fysiologische prikkel of de drang om iets te hebben wat een ander in zijn bezit heeft. Het koopbeslissingsproces wordt uitsluitend in gang gezet als de consument een probleem ervaart.
- Informatie zoeken: de consument weet niet altijd precies welk producten aan zijn wensen en behoeften voldoen. Daarom gaat hij doelbewust op zoek naar informatie over de beschikbare merken en producten. Deze informatievergaring begint met het zogeheten **intern zoeken**, waarbij de consument zijn geheugen opgeslagen kennis aftast om na te gaan wat hij al over het product of dienst weet. Als dit intern zoeken niet voldoende informatie oplevert om daarop de koopbeslissing te baseren is **extern zoeken** gewenst. We onderscheiden in grote lijnen 4 bronnen van externe informatie:
 1. *Persoonlijke bronnen*: deze informatie is niet altijd juist, heeft dit vaak een bevestigende functie
 2. *Openbare bronnen*
 3. *Commerciële bronnen*: *marketeers streven naar een optimale beschikbaarheid van overtuigende informatie uit deze bronnen.*
 4. *Ervaringsbronnen*: reviews op internet worden hierbij steeds belangrijker.

- Evalueren van alternatieven: rekening houdend met de geloofwaardigheid van elke informatiebron moet de consument beslissen welke criteria het meest geschikt zijn om het product te beoordelen. Dit zijn zogenoemde **keuzecriteria**. De evaluatiefase begint met de **evoked set**: de merken die iemand bij het nemen van een koopbeslissing in overweging neemt. In deze evoked set brengt hij meestal ordening aan. Om te bepalen wat de juiste rangorde van de alternatieven is moet de potentiële koper beslissen welke producteigenschappen of attributen hij het belangrijkste vindt en welke criteria hij gebruikt om het meest geschikte merk te kiezen.
- Aankoopbeslissing: in de fase van de aankoopbeslissing besluit de consument of hij al dan niet iets koopt. Als hij tot een aankoop overgaat, kiest de consument het product en merk. Zijn keuze valt typisch op het hoogst gewaardeerde alternatief uit de evaluatiefase. Situationele factoren, zoals in de fysieke of sociale omgeving van de koper, kunnen de uiteindelijke keuze beïnvloeden. De volgorde waarin deze beslissingen worden genomen en de tijd die eraan wordt besteed, variëren per consument en per product.
- Evaluatie na de koop: na de aankoop begint de koper het product te gebruiken en te evalueren. De consument beslist of het product of de dienst aan zijn verwachtingen beantwoordt. Voor de marketeer is het nu belangrijk om te weten of de klant al dan niet tevreden is en waarom. Eventuele ontevredenheid over de aankoop kan verschillende oorzaken hebben. Als het product tekortschiet moet het product worden aangepast en als de verwachtingen van de consument te hoog zijn, moet eventueel de campagne worden aangepast. Na een belangrijke aankoop ervaart de consument soms **cognitieve dissonantie**: een onaangenaam gevoel van twijfel na het nemen van een moeilijke beslissing. Dit gevoel van onzekerheid na de koop treedt met name op bij relatief dure producten, waarvan veel alternatieven te koop zijn die allemaal erg op elkaar lijken. Cognitieve dissonantie komt het meest voor als het product voor iedereen zichtbaar is en als het de *lifestyle* van de consument weerspiegelt. De meeste consumenten proberen hun cognitieve dissonantie snel te verminderen of te beredderen door middel van **rationalisatie**. Dat wil zeggen door de pluspunten van het product te benadrukken en de minpunten te vergoelijken. Marketeers kunnen de koper op verschillende manieren helpen bij het laten verdwijnen van cognitieve dissonantie. Zo kunnen ze een deel van het promotiebudget gebruiken om klanten te bereiken die net het product hebben gekocht. Andere bedrijven verminderen dit door met recente kopers contact op te nemen of links creëren op hun website voor klanten met vragen of klachten. Ten slotte kunnen ook goede service de kopers ervan overtuigen dat het bedrijf volledig achter zijn klanten en producten staat. Kortom, dissonantievermindering verhoogt op lange termijn niet alleen de verkoop, maar leidt ook tot een grotere klantenbinding.

Marketeers die het koopgedrag willen voorspellen of beïnvloeden, verdiepen zich niet alleen in hoe consumenten keuzes maken, de essentie van het koopgedrag, maar ook in hun zoek- en communicatiegedrag en hun gebruiksgedrag. Of een consument alle fasen in het koopbeslissingsproces doorloopt hangt sterk af van het product en de mate waarin hij ermee bekend is.

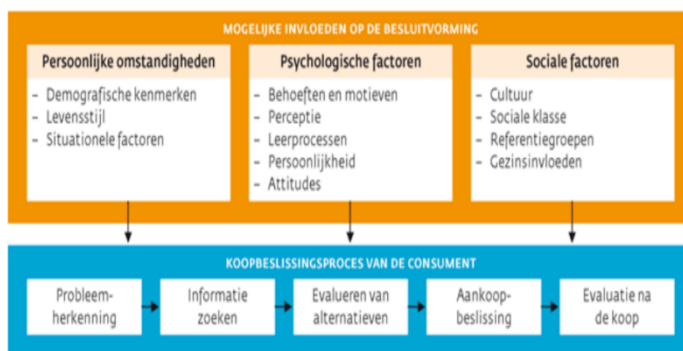
	Uitgebreide besluitvorming	Beperkte besluitvorming	Routine koopgedrag
Risico	Groot	Redelijk	Klein
Betrokkenheid	Hoog	Gemiddeld	Laag
Aankoopfrequentie	Laag	Normaal	Hoog

Aantal overwogen merken	Veel	Enkele	Een
Informatievergaring	Uitgebreid	Weinig	Minimaal
Prijs	Hoog	Redelijk	Laag

Marketeers kunnen in een situatie van uitgebreide besluitvorming het leerproces van de koper vergemakkelijken door informatie te verstrekken over de voornaamste productkenmerken en voordelen in vergelijking met concurrerende merken. Bij beperkte besluitvorming doorloopt de consument niet alle fases van het besluitvormingsproces. De taak hierbij van de marketeer is om met informatieve reclame of andere vormen van communicatie op de informatiebehoefte in te spelen en vertrouwen in het merk te creëren. Bij routinekoopgedrag kunnen niet-geplande aankopen ook **impulsaankopen** zijn. De marketeers van deze dagelijkse gebruiksartikelen houden hun klanten tevreden door een goede verkrijgbaarheid, constante kwaliteit en uitstekende service te garanderen.

Daarnaast proberen zij hun klantenkring voortdurend uit te breiden.

Figuur 4.4 Model van het consumentengedrag



lifestyle van consumenten heeft betrekking op:

- *Activiteiten*: hoe ze hun geld besteden
- *Interesses*: wat zij in hun omgeving belangrijk vinden
- *Opinies*: wat zij vinden van zichzelf en de wereld om hen heen.

Samen vormen zij **AIO-variabelen**. Iemands lifestyle weerspiegelt in grote lijnen zijn zelfbeeld of **zelfconcept**: hoe hij zichzelf ziet en vermoedt dat anderen hem zien. We maken hierbij onderscheid tussen iemands zelfbeeld van hoe hij in werkelijkheid is (**actual zelf**) en zijn zelfbeeld van hoe hij graag zou willen zijn (**ideale zelf**).

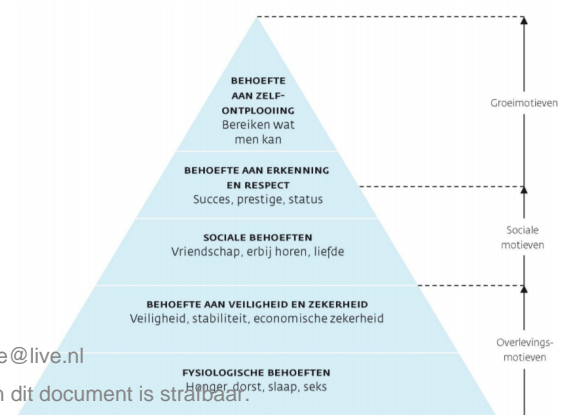
De specifieke koopsituatie van de consument is eveneens van invloed op zijn gedrag en de keuzes die hij maakt. Dit worden ook wel **situationele invloeden** genoemd, deze kunnen we onderscheiden in vijf factoren die de koopbeslissing beïnvloeden

- *Aankoopreden*: de reden voor de aankoop beïnvloedt hoe de consument informatie verzamelt en alternatieven evalueert.
- *Fysieke omgeving*: geografische locatie en weer, inrichting verlichting en geur.
- *Sociale omgeving*
- *Tijd*: het bestedingspatroon wordt mede bepaald door het seizoen en tijdstip van de koop en tijdsdruk.
- *Toevalligheden*: tijdelijke en niet-voorspelbare factoren, zoals iemands bui en het beschikbare budget zijn van invloed op de aankoop en merkkeuze.

Psychologische invloeden:

- **Behoeften en motieven**: behoeften en motieven vormen het waarom van ons gedrag.

In feite zijn behoeften de fundamentele krachten die iemand motiveren om iets te doen. Als iemand zich er niet bewust van is, is de behoefte latent. Pas bij bewustwording is er sprake van een manifeste behoefte: een probleem waarvoor hij een oplossing zoekt. Wanneer iemand probeert een bepaalde behoefte of een verlangen te bevredigen, wordt hij geleid door een zekere **drive of**



drijfveer; deze innerlijke kracht motiveert de consument om iets te doen. Wat de mens uniek maakt, is dat hij wordt gedreven door vele behoeften. Sommige daarvan zijn **basisbehoeften**; ze hebben betrekking op de primaire levensvoorwaarden. Een motivatie of motief is een innerlijke rang die de consument aanzet tot een bepaald gedrag om het gestelde doel te bereiken. Uit onderzoek naar de aankoopmotivatie blijkt dat de beweegredenen van kopers hun oorsprong kunnen vinden in een *negatieve* motivatie (probleem vermijden of oplossen) of een *positieve* motivatie. Een ander zinvol onderscheid is het verschil tussen primaire en selectieve koopmotieven. *Primaire koopmotieven* hebben betrekking op een zekere productcategorie terwijl *selectieve koopmotieven* leiden tot de keuze van een bepaald merk binnen productcategorie. Als iemands basisbehoeften niet zijn bevredigd, eist dat al zijn aandacht op en laten de overige behoeften hem onberoerd. De grens tussen verschillende categorieën behoeften is niet zo duidelijk als de piramide doet lijken. De meeste producten die we kopen, beantwoorden diverse behoeften op verschillende niveaus.

- Perceptie: is het proces waardoor iemand informatie verzamelt, ordent en interpreteert en daardoor een zekere betekenis aan zijn omgeving toekent. Iemands perceptie is subjectief, cumulatief en selectief. Een aparte belevingswereld maakt iemands perceptie *subjectief* en uniek. Onze perceptie is ook *cumulatief*: hoe vaker een prikkel of signaal ontvangen wordt hoe groter de kans dat het goed wordt gezien en geïnterpreteerd. Daarom wordt de meeste reclame meer dan 1 keer geplaatst of uitgezonden. Marketeers houden altijd rekening met **selectieve blootstelling**: consumenten stellen zich namelijk niet bloot aan alle media of ander stimuli. Zelfs als consumenten advertenties zien, moeten marketeers rekening houden met **selectieve aandacht**. Daarnaast hebben mensen de neiging om alleen te zien wat ze willen zien en horen wat ze willen horen. Dit staat bekend als **selectieve interpretatie**. Veel consumenten vormen zich een beeld van een bepaald merk in hun gedachten en houden in hun koopgedrag aan dat merk vast. Meestal onthouden consumenten uit de productinformatie die ze hebben gezien alleen wat ze willen onthouden: de feiten die relevant zijn voor hun probleem of beslissing, of die goed aansluiten bij hun eigen opvattingen of attitudes (**Selectieve herinnering**).
- Leerprocessen: het meeste consumenten gedrag is aangeleerd, hierbij wordt gekeken naar verschillende theorieën.

Stimulus-responsmodel: leren is voornamelijk een associatief of reflexmatig proces. Het stelt dat ook de mens voornamelijk door ervaring leert, en dat dit leerproces is gebaseerd op bepaalde stimuli, zoals merknaam en verpakking. Deze ervaringen leiden tot een zekere respons of gewoonte in ons gedrag. *Stimulus*: een sterke innerlijke prikkel die iemand aanzet tot actie. *Response*: de reactie op een stimulus is de respons, zoals een aankoop. Iedereen reageert anders op een stimulus. *Reinforcement*: als de respons als positief ervaren is, is de kans groot dat de consument de volgende keer op dezelfde manier op de stimulus reageert. Dit model heeft twee belangrijke implicaties voor marketeers. De eerste is dat een bedrijf bij de introductie van een nieuw product eerst de bestaande koopgewoontes en merkvoorkeur moet doorbreken voordat het kan proberen nieuwe koopgewoontes te creëren. Daarnaast is dat enkele stimulus, zoals reclame spotjes, zelden voldoende is om tot het bewustzijn van de consument door te dringen. Mensen worden immers geconditioneerd door herhalingen bekrachtiging. Cognitief leren gaat ervan uit dat consumenten niet alleen gewoontes ontwikkelen door herhalingen en ervaring, maar ook door hun verstand te gebruiken. De mens heeft immers het vermogen om analytisch te denken voordat hij een beslissing neemt. Deze theorie stelt dat veel gewoontes worden gevormd door het denken en verwerken van informatie tijdens het oplossen van problemen.

- *Persoonlijkheid*: ieder mens is een individu met een eigen persoonlijkheid. Met persoonlijkheid bedoelen we het geheel van ervaringen en van psychologische en gedragseigenschappen dat iemand uniek maakt en waarmee hij zich van anderen onderscheidt.
- *Attitudes*: dit is de, aangeleerde of op ervaring gebaseerde, neiging om op een consequente manier te reageren op een bepaald idee of ander **attitudeobject**, zoals een product, merk,

bedrijf of persoon. Marketeers besteden veel aandacht aan het onderzoeken en beïnvloeden van attitudes van de consument. Zij weten dat attitudes zijn aangeleerd en daardoor op lange termijn kunnen veranderen. Attitudes zijn complex en bestaan uit drie dimensies en deze drie componenten van een attitude versterken elkaar doorgaans:

- **Cognitieve component:** iemands kennis en opvattingen over een product of ander object
- **Affectieve component:** iemands emoties en gevoelend ten opzichte van het object. Deze dimensie vormt de kern van iemands attitudes.
- **Conatieve component:** iemands beoogde (en feitelijke) gedrag met betrekking tot het object. Deze component verwijst naar de neiging om actie te nemen.

De theorie over attitudes is aan het veranderen. Steeds meer onderzoekers en managers gebruiken het woord attitudes uitsluitend om te verwijzen naar de affectieve component. Cognitieve of conatieve dimensies zijn nog wel belangrijk maar worden niet meer beschouwd als onderdelen van een attitude.

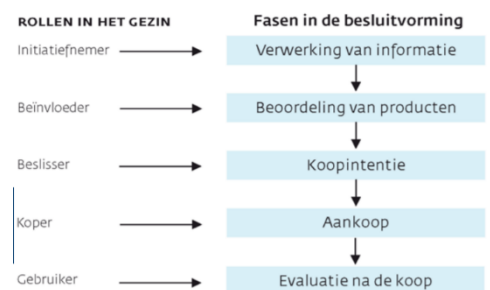
- **Cultuur:** is het geheel van waarden, gewoontes, ideeën, attitudes en symbolen die de leden van een gemeenschap hebben ontwikkeld om aan hun gedrag en levenswijze vorm te geven. Cultuur is niet aangeboren maar *aangeleerd*, en wordt van generatie op generatie overgedragen. Het accepteren tijdens de opvoeding van cultuurelementen wordt ook wel **socialisatie** genoemd. Aangezien marketinggerichte bedrijven aansluiting zoeken bij bepaalde trends in de cultuur, worden veel aangeleerde regels en rolpatronen door de reclame nog eens bevestigd of versterkt. Een cultuur moet voorzien in bepaalde behoeften in de maatschappij. Kenmerkend voor de Nederlandse cultuur zijn zaken als keuzevrijheid, gelijkheid, inspraak en collectieve verantwoordelijkheid. Een cultuur bestaan uit verschillende **subculturen**. Zij die deel uitmaken van een subcultuur houden zich aan veel van de normen en waarden van de maatschappij waarin ze wonen, maar hebben ook bepaalde leefregels, gewoontes en consumptiepatronen gemeen waarmee zij zich van de overkoepelende cultuur onderscheiden.
- **Sociale klasse:** consumenten kunnen worden ingedeeld in een hiërarchie van sociale klassen, in Nederland ook wel welstandsklassen genoemd. Dit hangt af van een combinatie van iemands opleiding, sociale contacten, waarden en attitudes. Sociale klasse is dus een multidimensionaal begrip, iemand met veel geld wordt alleen door de hoogste groepering als gelijkwaardig beschouwd als hij een sociaal geaccepteerd gedrag heeft met de juiste manieren. Pas dan heeft hij een gelijke **sociale status**. Hierdoor omschrijven we **sociale klasse** als een min of meer homogene en permanenten groep mensen met vergelijkbare waarden, interesses, lifestyle en gedrag, waarbij het onderscheid tussen de diverse maatschappelijke lagen is gebaseerd op sociale status en waardering. Tussen de sociale klassen bestaat een zekere hiërarchie en de mensen uit verschillende klassen, komen vaak weinig met elkaar in aanraking waardoor er dus relatief weinig intensieve contacten tussen personen uit verschillende sociale lagen. Iemands sociale klasse verklaart voor een deel zijn gedrag, maar in mindere mate dan vroeger.
- **Referentiegroep:** dit is een groep mensen die veel invloed heeft op iemands attitudes en gedrag. Er zijn vier typen referentiegroepen:
 - **Lidmaatschapgroepen:** zijn referentiegroepen waarvan de consumenten deel uit maak. Ze kunnen zo klein zijn als gezien of collega's (**primaire groepen** waarmee iemand frequente en informele contacten onderhoudt) of zo groot als een vakbond of beroepsorganisatie (**secundaire groepen:** formele groepen waarmee minder interactie plaatsvindt).
 - **Automatische groepen:** consumenten behoren automatisch tot bepaalde referentiegroepen op basis van hun leeftijd, burgerlijke staat, geslacht, nationaliteit en werkzaamheden. Vaak is het lidmaatschap vrijblijvend en de mate waarin iemand zich ermee identificeert gering.

- **Aspiratiegroep:** is een referentiegroep waartoe iemand niet behoort, maar waarnaar wel zijn aspiraties uitgaan: hij zou graag deel van willen uitmaken. De hoop om ooit deel uit te maken van een aspiratiegroep leidt vaak tot **anticiperende socialisatie**, waarbij iemand op het lidmaatschap anticipeert door alvast de normen, waarden en het consumptiepatroon van zo'n groep over te nemen. Als iemand zijn houding, gedrag en lifestyle niet laat beïnvloeden door een groep, maar door een persoon waarmee hij zich vergelijkt, is dit een **referentiepersoon**. Zo'n persoon kan, als **opinieleider**, bepaalde aankopen beïnvloeden en ook informeel informatie of advies geven over welk merk het beste is.
- **Dissociatiegroep:** ook wel negatieve referentiegroep genoemd, is het tegenovergestelde van een aspiratiegroep: men zet zich ertegen af en wil er geen lid van zijn.

Als de aankoop van een product sterk wordt beïnvloed door referentiegroepen, is het merkimage meestal belangrijker dan de kwaliteit, prijs of andere objectieve productkenmerken. Daarom worden bekende persoonlijkheden bij reclame ingeschakeld om op basis van hun eigen ervaring of deskundigheid positieve informatie over het merk gegeven (**testimonial advertising**).

- **Gezinsinvloeden:** de consumptie in een huishouden wordt sterk bepaald door de gezinsstructuur en de fase in de gezinslevenscyclus. De gezinslevenscyclus omschrijft de fasen die een traditioneel gezin doorloopt. De verschillende fasen in de cyclus brengen lucratieve marketingkansen met zich mee. Marketeers moeten daarnaast niet alleen weten wie in het gezin een product of dienst koopt, maar ook welke gezinsleden meebeslissen en welke rol zij daarbij spelen.

Figuur 4.8 Rollen van gezinsleden bij aankoopbeslissingen



De aankoop van industriële producten is complex en wijkt op diverse punten af van het koopgedrag van consumenten. Hierdoor is er een specialisatie in het vakgebied ontstaan, die bekendstaat als *organisatiemarketing* of *business-to-businessmarketing*. Het koopgedrag op de B2B-markt hangt sterk samen met het type organisatie dat er actief op is. Hoewel de organisatiemarkt in principe alle kopers omvat die niet consumenten zijn, onderscheiden we 4 typen organisatiemarkten:

- **Industriële markt of businessmarkt:** bestaat uit bedrijven die goederen en diensten kopen om ze direct of indirect te gebruiken bij de productie van andere goederen en diensten.
- **Commerciële markt of markt van wederverkopers:** kopen producten om ze aan anderen door te verkopen (zoals groothandelaren en detaillisten)
- **Overheidsmarkt:** zij kopen de meest uiteenlopende producten en diensten om voornamelijk burgers van dienst te kunnen zijn
- **Institutionele markt:** kopen producten en diensten die variëren van meubilair en frisdranken tot aardgas en telecombedrijven (zoals scholen, ziekenhuizen, kerken, gevangenissen enz)

Verschillen tussen B2B marketing en consumentenmarketing:

- Terwijl consumenten verspreid over het land wonen, zijn industriële afnemers typisch *geografisch geconcentreerd*. Ze vestigen zich in de nabijheid van grondstoffen, werknemers, transportbedrijven en klanten.
- De sector of het deel van de zakelijke markt waarin het bedrijf actief is, is relatief klein.
- Terwijl de vraag naar consumentenproducten wordt beïnvloed door zowel hun prijs en hun beschikbaarheid als door de voorkeur van consumenten, is de vraag naar bedrijfsmatige producten afgeleid. **Afgeleide vraag:** betekent dat de vraag naar industriële producten of

grondstoffen afhankelijk is van de vraag naar de consumentengoederen waarin ze worden omgezet.

- De meeste producten in B2Bmarketing zijn complexer en moeilijker te omschrijven dan consumentenproducten.

Het doel van een aankoop is op beide markten gelijk: het oplossen van een probleem of het voorzien in een behoefte. Maar in de regel zijn de doelstellingen en de strategie van een bedrijf van groep invloed op de besluitvorming. Bovendien zijn er met de aanschaf van producten voor organisaties hogere bedragen verbonden. Daarnaast zijn professionele inkopers technisch beter onderlegd dan consumenten. Daardoor staan ze sterk in de onderhandelingen met leveranciers.

De personen die deel uitmaken van een DMU spelen tijdens het aankoopproces elk een verschillende rol, en soms meerdere rollen.

- **Initiator of gangmaker:** is de persoon die het koopproces in gang zet door als eerste in te zien dat het bedrijf tot aankoop moet overgaan. Dit is vaak degene die het product gebruikt of een manager die de efficiency van de organisatie wil verbeteren.
- **De beïnvloeder:** draagt bij aan de koopbeslissing door te helpen bij het formuleren van de technische specificaties of door bruikbare informatie voor het evalueren van de alternatieven door te geven. Bij aankopen van technische producten schakelt een bedrijf soms een externe consultant als **adviseur**.
- **Gatekeeper:** is de contactpersoon die de stroom van informatie over de leveranciers beheerst door deze al dan niet door te geven aan de andere leden van DMU
- **Beslisser:** is de persoon die het te kopen product uiteindelijk uitkiest, hoewel misschien iemand anders in de organisatie formeel bevoegd is om te bepalen met welke leverancier het bedrijf een contract afsluit.
- **Inkoper:** is bevoegd om een leverancier uit te kiezen en is formeel verantwoordelijk voor het resultaat, hoewel hij misschien zijn leidinggevende de onderling laat overnemen.
- **Gebruiker:** is een van de voornaamste personen in het koopproces, omdat die gaat werken met het nieuwe product.

Afhankelijk van hoe moeilijk het is om de juiste koopbeslissing te maken en van het niveau in de organisatie waarop de aankoopbeslissing wordt genomen onderscheiden we 3 typen koopsituaties:

- **New task:** het bedrijf koopt een product of dienst voor het eerst in of is er om andere redenen sprake van een unieke koopsituatie. Hoe groter de onzekerheid is hoe hoger het risico van een verkeerde aankoop, hoe meer mensen er bij de beslissing worden ingeschakeld. Het new-task koopproces is in veel opzichten vergelijkbaar met de uitgebreide besluitvorming van de consument. Een effectieve strategie voor een potentiële leverancier in een new-task situatie is om een concurrentievoordeel te creëren door actief betrokken te zijn bij de eerste fasen van het koopproces.
- **Modified rebuy:** als een bedrijf eerder een bepaald product heeft aangeschaft, maar zich voor een volgende aankoop wil oriënteren op potentiële leverancier die een hogere kwaliteit, lagere prijzen of een snellere levertijd bieden, of als het van plan is om de productspecificaties aan te passen. Het komt overeen met beperkte besluitvorming en de beste strategie voor nieuwe leverancier is om uit te zoeken wat precies heeft geleid tot deze koopsituatie.
- **Straight rebuy:** de routineaankoop van producten die een onderneming regelmatig nodig heeft. Het bedrijf hoeft niet verder overleg te plegen en bespaart hiermee tijd omdat de leveringscondities al vastliggen. Dit komt overeen met het routinekoopgedrag van consumenten. De huidige leverancier behoudt zijn plekje op de voorkeurslijst zolang hij een goede relatie met de klant onderhoudt, aan de verwachtingen van de koper blijft voldoen en flexibel genoeg is om op nieuwe wensen en behoeften in te spelen. Daarentegen moet een nieuwe leverancier iets te bieden hebben wat nieuw en beter is en de inkoper ervan overtuigen dat hij ermee gebaar is om zijn routine te veranderen.

Hoofdstuk 6

Vanuit marketing gezien worden markten vaak getypeerd als klanten: groepen mensen of organisaties met wensen en behoeften, waarop we met bepaalde producten en diensten kunnen inspelen. Managers omschrijven de markt voor een product vaak in termen van de behoefte of de functie die dat product voor de afnemers vervult. Hoe we de markt ook omschrijven, we houden voor ogen dat niet alle potentiële afnemers die behoeften aan het product hebben, tot onze doelgroep behoren. Niet iedere persoon of organisatie heeft namelijk de nodige *interesse, koopkracht en bereidheid* om het product daadwerkelijk te kopen. Met de generieke behoeften aan een product als uitgangspunt moet de markt vervolgens verder worden afgebakend tot een specifieke doelgroep. Dat kan het marktsegment van personen of organisaties zijn die potentiële interesse in de aankoop hebben en die bovendien in staat en bereid zijn de prijs ervoor te betalen. Bij het schatten van de grootte van de markt houden we niet alleen rekening met de huidige bezitters of consumenten van het product, maar ook met hen die het nog niet gebruiken. Naast zo'n nieuwe groep kopers kunnen ook nieuwe toepassingen voor het product en een toenemend gebruik door de huidige bezitters of consumenten de toekomstige omvang van de markt beïnvloeden. Daarom wordt er ook gekeken bij het ontwikkelen van een marketingplan gekeken naar de potentiële markt: een schatting van de maximale verkopen van een product of dienst in de gehele markt in een bepaalde periode bij een optimale marketinginspanning van alle aanbieders. De **effectieve vraag** is de totale hoeveelheid producten die momenteel worden verkocht. De **potentiële vraag** is het aantal producten boven deze huidige afzet dat bij een optimale marketingmix door de gezamenlijke leveranciers zou kunnen worden verkocht.

Na het introduceren van een nieuw product houden bedrijven die *fast moving consumer goods* verkopen, altijd de **herhalingsaankopen** in de gaten. Bij **duurzame consumptiegoederen** is de marktanalyse ingewikkelder. Door de relatief hoge prijs en hun betrokkenheid bij de aankoop doorlopen ze een uitgebreid beslissingsproces. Marketeers van dit soort producten zijn niet alleen geïnteresseerd in het niveau, maar ook in de samenstelling van de vraag. Daarom wordt er onderscheid gemaakt tussen 3 typen vraag die samen de effectieve vraag vormen:

- **Initiële vraag:** komt van niet-bezitters die het product voor het eerst aanschaffen.
- **Vervangingsvraag:** is de vraag van bezitters die hun oude producten afdanken en door een nieuw vervangen.
- **Additionele vraag:** als de bezitter hun huidige producten houden en een extra apparaat aanschaffen.

De som van de initiële vraag en de additionele vraag naar een bepaald product of merk in een bepaalde periode noemen we **uitbreidingsvraag**. Als we de uitbreidingsvraag bij de vervangingsvraag optellen, krijgen we de totale afzet, ofwel de **totale vraag** naar het product.

Het oriëntatie- en koopgedrag van de consument verschilt per deelmarkt. Op de initiële markt is het acceptatieproces van de consument van doorslaggevend belang. Daarentegen hangt de verkoop op de vervangingsmarkt af van de (economische) levensduur van het product en van technologische ontwikkelingen. Zolang de initiële vraag toeneemt, zijn er voldoende groeimogelijkheden. Het is dan zaak met een doelgerichte strategie van **productdifferentiatie** de additionele en de vervangingsvraag te stimuleren om zo het marktaandeel te vergroten. Omdat de meeste markten heterogeen zijn, kiezen veel bedrijven voor een strategie van marktsegmentatie. **Marktsegmentatie:** het opsplitsen van de totale markt voor een product in kleinere groepen kopers met dezelfde behoeften of een vergelijkbaar gedrag, om vervolgens de producten en de marketingstrategieën af te stemmen op de wensen en behoeften van homogene marktsegmenten, ipv die van de totale markt. In het verleden voerden de meeste bedrijven een strategie van massamarketing. Dit werd ook wel *ongedifferentieerde marketing* genoemd. Productie en productgericht denken stond centraal. Als een bedrijf in die periode besloot meer marktgericht te werk te gaan, was dat meestal met een strategie van productdifferentiatie: om de verkoop te verhogen bracht het diverse producten op de markt die qua stijl, kwaliteit en prijs van elkaar verschilden. Bedrijven zien ook in dat ze niet iets van waarde

kunnen bieden aan iedereen op de markt. Het selecteren en bereiken van de juiste doelgroepen vraagt om een systematische benadering die wordt gebaseerd op zowel kwantitatieve en kwalitatieve maatstaven:

- *Segmenteren van de markt*: het opdelen van de markt in kleinere, min of meer homogene groepen mensen of bedrijven die soortgelijke behoeften hebben.
- *Doelgroepbepaling*: bepalen hoe aantrekkelijk elk van de onderscheiden segmenten is die voldoen aan bepaalde criteria, om vervolgens daaruit een of meer doelgroepen te kiezen die apart worden bewerkt.
- *Positionering*: het vinden van manieren om het bedrijf te onderscheiden van de concurrent.

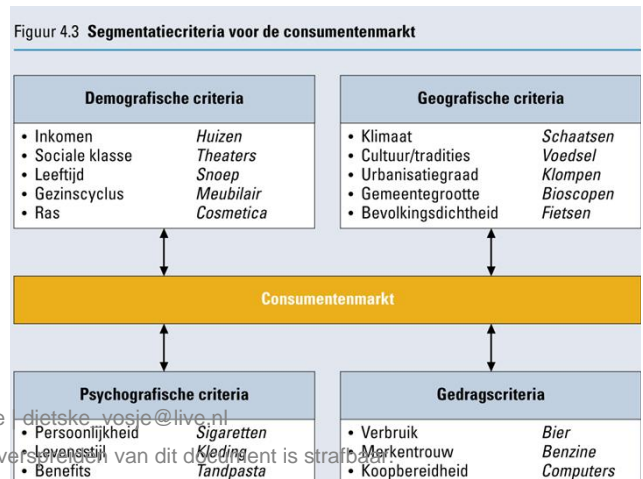
Een belangrijke reden om te segmenteren zijn:

- Markten zijn heterogeen. Kopers hebben uiteenlopende behoeften en proberen zich van de massa te onderscheiden. Het is dan zinvol om op een heterogene markt verschillende producten aan te bieden. Het doel van de onderneming is om die marktsegmenten te vinden die groot genoeg zijn om op winstgevende wijze te bewerken.
- Concurrentie: zodra er concurrerende producten op de markt komen, kan geen ondernemer het zich permitteren de wensen van de koper te negeren.
- Het marketingconcept: bij marktsegmentatie onderscheiden we aan de vraagzijde van de markt verschillende kopersgroepen met elk hun eigen wensen en behoeften.
- Trends vroegtijdig ontdekken
- Producten ontwikkelen die aansluiten bij de voorkeuren van kopers
- Een op doelgroep afgestemd distributiebeleid
- Argumentatie in de reclame die elk marktsegment het meest aanspreekt

Niet alle bedrijven besluiten om de markt de segmenten. Zonder voldoende financiële middelen is dit niet haalbaar. Daarnaast nemen de voorraadkosten toe. Bij marktsegmentatie moeten we immers van elk product een **veiligheidsvoorraad** aanleggen om onvoorziene fluctuaties in de vraag op te vangen. Bovendien stijgen de promotiekosten om de doelgroepen via aparte campagnes in verschillende media op de producten te attenderen. Ten slotte moeten we meer in marktonderzoek investeren om gedetailleerde gegevens over de markt op tafel te krijgen. Marktonderzoek kan ook de kans verkleinen op **kannibalisme**, die zich voordoet als een bedrijf de omzet van zijn bestaande producten ziet teruglopen als gevolg van de introductie van een nieuw product dat de kopers kennelijk als substituuat zien. Om te bepalen of een bepaalde segmentatiestrategie wel zin heeft, gebruiken de meeste bedrijven de volgende criteria:

- **Meetbaarheid van segmenten**: aan de voorwaarde van meetbaarheid is pas voldaan als het bedrijf erin slaagt om de voorkeur voor bepaalde producten te koppelen aan relevante en meetbare kenmerken van statuskopers die kunnen worden gebruikt om een segment te onderkennen en een marketingcampagne te ontwikkelen. Bovendien moeten de segmenten zelf homogeen zijn en voldoende van elkaar verschillen om ze te kunnen onderscheiden en apart te bewerken.
- **Omvang van de segmenten**: het moet groot genoeg zijn en over voldoende koopkracht beschikken om potentieel winstgevend en als doelgroep interessant zijn.
- **Bereikbaarheid van de segmenten**: om de onderscheidende segmenten te kunnen bewerken, moeten we ze kunnen bereiken met gerichte promotiecampagnes en distributiekanaalen.
- **Haalbaarheid van de strategie**: het segment moet bewerkbaar zijn. Dat wil zeggen dat een bedrijf over de nodige middelen moet beschikken om bepaalde segmenten gedifferentieerd te bewerken.

Markten kunnen op verschillende manieren worden gesegmenteerd. Demografische gegevens vormen de meest gebruikte basis voor marktsegmentatie. Ze



zijn relatief eenvoudig te begrijpen en te meten, en blijken goed bruikbaar te zijn voor het segmenteren van veel markten. **Inkomen** is geen ideaal segmentatiecriterium. De verschillen zijn vaak terug te voeren op de **sociale klasse** waarin iemand zit. En omdat iemands uitgave zijn lifestyle beïnvloed, is sociale klasse een veelgebruikte basis voor marktsegmentatie. Er is een sterke correlatie tussen iemands wensen en behoeften en zijn **leeftijd**. De **gezinslevenscyclus** – die een combinatie vormt van factoren als leeftijd, burgerlijke staat en het hebben van kinderen- omvat een voorspelbaar patroon van gebeurtenissen. De behoeften variëren per fasen.

Afhankelijk van het land, de streek of stad waarin ze wonen, kopen consumenten verschillende producten om in dezelfde basisbehoeften te voorzien. Hun voorkeur hangt vaak samen met klimaat, de bevolkingsdichtheid, de tradities in omgeving. Omdat de voorkeuren van consumenten vaak afhangen van het gebied waarin zij wonen, stemmen veel bedrijven hun aanbod op af. Daarom vertrouwen ook steeds meer marketeers op **postcodesegmentatie**. Hieruit is ook aanvullende informatie te vinden over de welstand, gezinssamenstelling, het type woning, autobezit en andere kenmerken van bewoners. Omdat hierin zowel geografische als demografische gegevens verwerkt, wordt dit ook wel geo-demografische segmentatie genoemd.

Voor een doeltreffend segmenteren van de markt gebruiken marketeers steeds vaker *psychologische* kenmerken van consument. **Persoonlijkheid** weerspiegelt iemands karaktereigenschappen, attitudes en gewoontes. Iemands persoonlijkheid is van invloed op de producten die hij koopt. In plaats van bij het segmenteren van de markt algemene karaktertrekken van potentiële kopers te gebruiken, kunnen marketeers beter persoonlijkheidsmaatstaven ontwikkelen die tijd- en plaatsgebonden zijn, dus specifiek op een bepaald soort koopgedrag betrekking hebben. Omdat lifestyle en consumptiegedrag nauw met elkaar zijn verbonden, vertrouwen marketeers vaak op **lifestylesegmentatie**. Daarbij wordt naar een persoon als geheel gekeken. Een gedetailleerde omschrijving van potentiële klanten in termen van hun lifestyle is vooral van nut bij het ontwikkelen van een reclamecampagne die personen en situaties toont waarmee de doelgroep zich kan identificeren. Een andere vorm van psychografische segmentatie is **benefit-segmentatie**. Daarbij wordt de markt omschreven in termen van de benefits waarin de gebruikers van het product geïnteresseerd zijn, en vervolgens gesegmenteerd op basis van de consumentenvoorkeur voor een bepaalde producteigenschap of functie die zij in een product zien (benefit sought). Het voordeel van benefit-segmentatie is dat een bedrijf producten en marketingstrategieën kan ontwikkelen die precies zijn afgestemd op de behoeften van de markt. Een ander voordeel is dat de onderneming bij de introductie van een nieuw product kannibalisatie van haar bestaande producten kan voorkomen. Bij gedragssegmentatie verdelen we de markt in groepen afnemers op grond van overeenkomsten in hun gebruik van het product of hun reacties op een bepaald productaanbod. In bredere zin is **gedragssegmentatie** een systeem om mensen in een bepaalde markt in groepen te verdelen op basis van het feitelijke verbruik van een product, de mate van merktrouw en de koopbereidheid van de consument. De **verbruiksintensiteit** is iemands gemiddelde verbruik in verhouding tot het gemiddelde verbruik van alle afnemers van het product in een bepaalde periode. Segmentatie naar verbruik is zinvol, omdat vaak zo'n 20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet (20/80 regel). Bij deze segmentatie verdelen we de markt eerst in drie groepen op basis van hun verbruiksintensiteit: de heavy users, light users en niet-gebruikers. Vervolgens ontwikkelen we voor elk van deze segmenten een andere marketingstrategie. Een tweede gedragsbeschrijvende dimensie is de mate van **merktrouw**. Vaste klanten zijn geneigd hetzelfde merk te blijven kopen, ongeacht het aanbod van concurrenten. Anderen houden juist van afwisseling. Ten slotte kan de markt ook op basis van de mate van koopbereidheid gesegmenteerd worden. Sommige consumenten weten nauwelijks van het bestaan van het product af of begrijpen niet wat het te bieden heeft. Andere weten dat wel, maar hebben het nog nooit gekocht. Weer andere zijn van plan om het te kopen of zijn al trouwe gebruikers van het merk. Elk van deze segmenten vereist een ander marketingstrategie, waarschijnlijk een verschillend accent op reclame, sales promotie en persoonlijke verkoop. Als de markt eenmaal is gesegmenteerd moeten we bepalen welke marktwerkingsstrategie het meest effectief is om de potentiële kopers op de markt daadwerkelijk te bereiken. Hiervoor zijn er drie strategische opties:

- **Ongedifferentieerde marketingstrategie:** ook wel massamarketing genoemd, houdt in dat we slecht één marketingstrategie ontwikkelen. Dit is een zinvolle strategie voor **homogene producten**, dus voor producten die afnemers als identiek ervaren. Hierbij wordt er geconcentreerd op wat consumenten met elkaar gemeen hebben, in plaats van op hun onderlinge verschillen. Om de markt te overtuigen van de sterke punten van het product moet het bedrijf met een ongedifferentieerde marketingstrategie een relatief hoog reclamebudget hebben. Als meer producenten zo werken, kan dit tot zware concurrentie en lagere prijzen leiden.
- **Geconcentreerde marketing:** Heterogene producten. Beperken we ons tot één marketingmix waarmee we ons richten op een of enkele segmenten. Hiermee bewerkt het bedrijf maar een deel van de markt in de hoop op een hoog marktaandeel en een sterke positie in dat deel van de markt. Als het zich slechts op één segment concentreert, dan spreken we van een **niche strategy**. Zo'n specialisatie brengt vaak schaalvoordelen in de productie, promotie en distributie met zich mee, en daarmee een goede kans om **marktleider** in het segment te worden.
- **Gedifferentieerde strategie:** hiermee proberen we de gehele markt (of in elk geval een groot deel ervan) te bereiken door voor elk segment een unieke marketingmix te ontwikkelen. Hiermee boeken we een hogere omzet. De producten zelf hoeven niet totaal anders te zijn.

Het segment afnemers dat de onderneming als haar markt kiest en waarvoor zij specifieke marketingactiviteiten ontplooit, noemen we de doelgroep. Bij deze **doelgroepbepaling** kan de zogeheten 'deelmarktmatrix' van relevante segmentatiecriteria een bruikbaar hulpmiddel zijn. Omdat iedere cel binnen de matrix een kleinere, relatief homogene markt voorstelt, spreekt men ook wel van de celmethode. De meeste marketingkansen liggen doorgaans in het segmenten dat nauw aansluit op de sterke punten en de missie van de onderneming.

De volgende stap is een positioneringsstrategie te ontwikkelen. Daarbij creëren we zo'n duidelijk en krachtig imago voor onze producten dat dit een prominente positie in de gedachten van de afnemers inneemt. Omdat het aanbod van producten en diensten blijft groeien is een heldere positionering essentieel. Een effectieve strategie om een product te positioneren of te herpositioneren bestaat uit drie stappen:

1. Marktonderzoek om uit te zoeken wat klanten momenteel van het product vinden en tegelijkertijd hoe zij over concurrerende producten denken.
2. We moeten beslissen welke positie we willen dat het product in het brein van de consument inneemt. Dit is een cruciale stap om het product te differentiëren en een merkimago te creëren dat leidt tot trouwe klanten.
3. De marketeer moet beslissen welke positioneringsstrategie de meeste kans van slagen heeft om het bestaande merkimago te veranderen in het beoogde merkimago. De eerste strategie is om de boodschap te koppelen aan bestaande producten of merken waarmee de consument al vertrouwd is. Een tweede mogelijke strategie is om de concurrentie in het brein van de consument te herpositioneren (Miele er is geen betere).

Een doeltreffende positionering is gebaseerd op de percepties van consumenten. De beste manier om een positioneringsstrategie te ontwikkelen is dan ook om marktonderzoek te verrichten en de resultaten daarvan in kaart te brengen in een **positioneringsgrafiek**. In deze positioneringskaart kunnen we de posities van het eigen product en die van de concurrenten met betrekking tot deze factoren intekenen. Niet alle verschillen tussen merken lenen zich voor gebruik in een positioneringscampagne. Het verschil moet niet alleen in de ogen van de doelgroep duidelijk en belangrijk zijn, maar ook – vanuit het bedrijf gezien – niet gemakkelijk door concurrenten te imiteren zijn. Alleen als aan deze twee voorwaarden is voldaan vormt het verschil een zinvolle basis voor *productdifferentiatie*. Een vuistregel is dat het effect van een positioneringsstrategie afneemt naarmate er meer voordelen worden gecommuniceerd, vooral als die moeilijk te begrijpen zijn. Kortom: de meest effectieve positionering is altijd helder en eenvoudig. In de praktijk zijn veel positioneringscampagnes gebaseerd op **instrumentele producteigenschappen**, waaronder de toegepaste techniek of de vormgeving. Andere campagnes benadrukken **expressieve**

producteigenschappen, zoals status, het plezier of de gezelligheid die het product verschaft en gebruikers de mogelijkheid bieden om hun lifestyle tot uitdrukking te brengen. De voornaamste eis is dat het thema in de positionering een *concurrentievoordeel* van het bedrijf belicht én aansluit op wat kopers belangrijk vinden.

Omdat de concurrentiesituatie, de behoeften van de kopers en die van de onderneming in de loop der tijd veranderen, moeten de marketingstrategie en de merkpositionering regelmatig worden aangepast. Een **herpositionering** is meestal ook noodzakelijk als het bedrijf besluit zijn marktbeveiligingsstrategie of de keuze van doelgroepen te wijzigen. Bij een herpositionering proberen we voor een bestaand merk een nieuw imago in het brein van de afnemers te creëren. Omdat dit vraagt om een verandering in de huidige mening of de houding van de consument ten opzichte van het product of bedrijf, is een herpositionering meestal moeilijker dan de positionering van een nieuw product. Maar het is een verantwoorde investering als de herpositionering het merk aantrekkelijker maakt voor nieuwe segmenten en het marktaandeel hierdoor stijgt.

Hoofdstuk 7

Product: een combinatie van tastbare en niet-tastbare eigenschappen waarmee een artikel of dienst in een bepaalde behoefte van een klant voorziet. Marketeers beschouwen het product al een pakket pluspunten. Omdat echter niet iedereen dezelfde behoeften en voorkeuren heeft en sommige mensen een bepaalde producteigenschap belangrijker vinden dan anderen, leveren producten voor verschillende kopers uiteenlopende voordelen op. Als we in het kader van de strategieontwikkeling een product of dienst analyseren houden we daarbij drie niveaus voor ogen, die elk een bepaalde waarde toevoegen voor de klant. Het **kernproduct** slaat op de basisfunctie of de probleemoplossende, niet-tastbare voordelen die het product biedt. Op het tweede niveau vertalen de productontwikkelaars het kernproduct in een **tastbaar product**. In het licht van de verwachtingen van de kopers ontwikkelen zij een product met bepaalde eigenschappen of functies en schenken daarbij vooral aandacht aan het *kwaliteitsniveau, de vormgeving, de merknaam en verpakking*. Ten slotte omvat het **uitgebreid product** de niet-tastbare, psychologische voordelen en geboden service die het product in de ogen van de koper extra aantrekkelijk maken. Deze toegevoegde eigenschappen of extra's zijn meestal diensten die deel uitmaken van het prijs-, distributie- of promotiebeleid van het bedrijf.

Sommige managers overschatten het belang van de technische aspecten van hun product, en zouden meer aandacht moeten schenken aan de voordelen waarin de kopers zijn geïnteresseerd. Dat zijn vaak productattributen en eigenschappen die bij de koopbeslissing of merkkeuze de doorslag geven. Een andere marketingimplicatie is dat we in de communicatie met de klant niet het kale basisproduct moeten benadrukken, maar vooral moeten ingaan op waarom het een goed idee is om het product te kopen. Het communiceren van zinnige redenen om het product te kopen biedt nieuwe impulsen voor de consument die de verkoop verhogen. Deze afgeleide eigenschappen mogen in de reclame of in een verkoopgesprek niet verwaarloosd worden.

Afhankelijk van het gebruik waarvoor ze bestemd zijn onderscheiden we twee typen producten: consumentenproducten en zakelijke producten. Consumentenproducten of **consumptiegoederen** worden verkocht aan individuele klanten en hun gezinnen voor hun persoonlijke consumptie of eigen gebruik. Deze kopers worden **finale afnemers** of eindgebruikers genoemd. Daarentegen worden bedrijfsmatige of zakelijke producten en diensten geleverd aan organisaties die ze op hun beurt doorverkopen of gebruiken bij het maken van een halffabricaat of eindproduct, of bij de levering van een dienst. Marketeers hebben consumentenproducten, afhankelijk van houding in het koopgedrag van de consument, ingedeeld in 4 categorieën:

- **Convenience product:** dit zijn producten die consumenten vaak kopen, onmiddellijk en zonder zich te veel in te willen spannen. Omdat de meeste merken weinig van elkaar verschillen, besteedt de koper weinig tijd aan het vergelijken van hun prijs en kwaliteit. De consument heeft waarschijnlijk voorkeur voor een bepaald merk, maar accepteert substituten. Fabrikanten en detaillisten moeten dan ook intensief reclame maken om

consumenten aan het bestaan en de voordelen van hun merk te helpen herinneren om zo hun marktaandeel in stand te houden. Deze producten zijn verder te verdelen in dagelijkse gebruiksartikelen of *frequent gekochte producten*, spontaan gekochte **impulsproducten** en noodproducten of **emergency producten**. Noodproducten worden gekocht als de behoefte daaraan urgent is. De prijs en winstmarges zijn laag, de distributie is intensief, hoge omloopsnelheid en er wordt gebruik gemaakt van massacommunicatie.

- **Shopping products:** zijn producten die de consument als winkelen vergelijkt op punten als kwaliteit, prijs en stijl voordat hij een koopbeslissing neemt. Ziet de consument verschillen in belangrijke productkenmerken tussen de merken en modellen, dan spreken we van **heterogene producten**. De koper heeft meestal wel een merkvoorkeur, maar neemt ook genoegen met een ander merk. Bij heterogene shopping products bepaalt de prijs-kwaliteitverhouding vaak welk merk de klant koopt. Hierbij volstaat de fabrikant met minder intensieve distributie. Promotie is een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie voor shopping products. De fabrikant en de detaillist moeten de koper de nodige informatie verschaffen om een intelligente beslissing te kunnen nemen.
- **Specialty products:** zijn producten of diensten waarvoor consumenten bereid zijn de nodige moeite te doen. De aankoop wordt gekenmerkt door een hoge betrokkenheid. Soms haat hij om producten waarvan de koper weinig afweet, maar waarbij hij toch weet welk merk hij zou kopen als hij daar eenmaal aan toe is. Door deze grote merkvoorkeur is de bereidheid om zich voor de aankoop in te spannen en er de nodige tijd aan te besteden dan ook niet gericht op het vergelijken van verschillende merken, maar op het zoeken naar een winkel die dat merkt verkoopt. Vanuit het bedrijf gezien is er sprake van een specialty product als een voldoende grote groep klanten een duidelijke voorkeur voor het merk heeft. Voor fabrikanten van specialty producten is de keuze van de detaillisten die hij inschakelt, een halszaak. Het product is immers te koop in een beperkt aantal winkels in een bepaald gebied. De prijs is hierbij hoog en de winstmarges ruim, de distributie is exclusief, gerichte communicatie, lage omloopsnelheid en hoge merktrouw.
- **Unsought products:** zijn producten en diensten die de consument niet kent, die hij niet overweegt te kopen of die hij pas koopt als dat nodig is om een onverwacht probleem op te lossen. De consument gaat dus niet op zoek naar dit soort producten tot iemand hem er attent op maakt of tot hij het product echt nodig heeft. Uitvaartverzekeringen, de hulp van een notaris bij het maken van een testament en levensverzekeringen zijn voorbeelden van *bekende ofwel regular unsought products*. Producten die nog niet lang op de markt en daardoor onbekend zijn, noemen we *nieuwe ofwel new unsought products*. Kenmerken voor unsought products is dat hun prijzen variëren en de distributie beperkt is. De koopfrequentie is laag net als merktrouw.

Duurzame consumptiegoederen zijn producten die gedurende een lange periode herhaaldelijk worden gebruikt. De marge op dit soort gebruiksgoederen is relatief hoog. **Niet-duurzame consumptiegoederen** of *verbruiksgoederen* hebben een relatief korte levensduur. Ze gaan niet langer dan ongeveer drie jaar mee of worden vrij snel geconsumeerd of opgebruikt (frisdranken). In het laatste geval spreek je van *frequent gekochte consumptiegoederen* of **fast moving consumer goods**. Hun winstmarge is laag. Deze producten worden intensief gedistribueerd en er wordt veel mee geadverteerd om merkbekendheid en merkvoorkeur te creëren.

Assortiment: bedoelen we alle producten die de onderneming verkoopt, dus het geheel van productgroepen, producten, productvarianten en merken. Een **productgroep** is een reeks producten in het assortiment van een bedrijf die nauw met elkaar verbonden zijn. Deze producten in dezelfde productcategorie voorzien vaak in dezelfde behoeften. Een productgroep bestaat uit verschillende producten en productvarianten. De verwantschap tussen producten in een productgroep kan liggen op het gebied van: productie, distributie, prijs, marketing en consumptiepatroon. Vaak is het een combinatie van de verschillende varianten. Een **productvariant** of producttype is een bepaald type product dat zich – op basis van bepaalde productattributen – onderscheidt van andere varianten van

hetzelfde product. Een productvariant word ook wel een artikel of product item genoemd als dit apart in een catalogus onder een bepaald artikelnummer staat vermeld.

Verschillende dimensies van het assortiment:

- **Breedte van het assortiment:** heeft betrekking op het aantal productgroepen dat een bedrijf voert. Hoe meer verschillende productgroepen, hoe breder het assortiment.
- **Lengte van het assortiment:** de assortimentlengte slaat op het totale aantal artikelen dat een bedrijf in al zijn productgroepen voert.
- **Diepte van het assortiment:** is het aantal varianten in een productgroep. Hoe groter het aantal versies dat van elk product in de productgroep wordt aangeboden, hoe dieper het assortiment.
- **Consistentie van het assortiment:** sommige detaillisten proberen hun klantenbestand uit te breiden door hun assortiment te verbreden. Maar omdat dit vaak gebeurt met branchevreemde producten, komt dit de assortimentsconsistentie niet ten goede. Deze trend, waarbij verschillen tussen de branches verminderen, noemen we branchevervaging. Ook fabrikanten moeten een zekere consistentie of mate van samenhang tussen de producten in hun assortiment behouden. Alleen dan ziet de klant een duidelijk verband tussen een nieuw product dat het bedrijf introduceert en de expertise of reputatie die het bedrijf op dat gebied al heeft. Ten slotte is er sprake van assortimentsconsistentie als producten in dezelfde prijsrange vallen. Dit laatste drukken we uit in een andere dimensie, namelijk de **assortimentshoogte**.

Welk assortiment een bedrijf het beste kan voeren hangt voornamelijk af van de marketingstrategie en de doelstellingen die het hanteert. Veel ondernemingen passen hun marketingstrategie voortdurend aan: ze verbeteren hun producten, verhogen prijzen of voeren andere wijzigingen door. Maar bij elke marketingbeslissing moeten ze inschatten wat het effect is op de rest van het assortiment en de perceptie van de klant. Als een bedrijf met een stagnerende vraag te maken krijgt moet het misschien zijn assortiment juist uitbreiden en moderniseren. Bij de ontwikkeling van het **assortimentsprijsbeleid**, waarbij verschillende producten of productgroepen in het assortiment in samenhang met elkaar worden geprijsd, zijn er verschillende opties. Sommige ondernemingen voeren een strategie van *price lining*: ze beperken zich tot een klein aantal prijsniveaus per productgroep waarvoor het gehele assortiment wordt aangeboden. Ziet de onderneming zichzelf echter als full line onderneming, dan is ook een strategie van *full line pricing* of **productline pricing** gewenst. Hierbij worden de verschillende onderdelen van het assortiment die wat betreft consumptie verwant of complementair zijn, in samenhang geprijsd. Het doel van dit prijsbeleid is om de verkoop van het hele assortiment te maximaliseren en de winst te verhogen. Een belangrijke overweging bij assortimentswijzigingen is de **20/80-regel**. Deze stelt dat 20% van de gevoerde artikelen zorgen voor 80% van de omzet. Deze 20% vormt het **kernassortiment**, dat bestaat uit artikelen met een hoge omloopsnelheid. De resterende 80% noemen we het **randassortiment**. Deze producten hebben een relatief lage omloopsnelheid. Ze zijn aantrekkelijk voor de detaillist door hun brutowinstmarge, in plaats van hun omzetsnelheid. Om een optimaal assortiment te creëren overwegen veel bedrijven een strategie van **product line extension**: zij spelen op een bepaalde behoefte van hun klanten in door artikelen aan de productgroepen toe te voegen en zo hun positie in de concurrentiestrijd te versterken. Hierbij kunnen 4 strategieën om het assortiment te vergroten worden onderverdeeld:

- **Trading up:** een uitbreiding van het assortiment met een kwalitatief beter artikel in een hogere prijsklassen. Kenmerkend voor deze strategie is dat een productlijn buiten de oorspronkelijk prijsrange 'naar boven' wordt verlengd, of uitgerekt (up-market stretch). Veel belangrijker is het om het aanzien van het gehele assortiment te verbeteren, om op die manier de tonale omzet en winst te verhogen. Soms twijfelen consumenten aan de kwaliteit van het nieuwe product. Wellicht pas het duurdere artikel niet goed in het assortiment van de tussenhandel. En ten slotte kan een concurrent die in de hogere prijsklasse opereert zich zo bedreigd voelen, dat hij een tegenaanval met een nieuw, goedkoper artikel lanceert.

- **Trading down:** een ondernemer die de concurrentiestrijd aanwakkert door voor hem een nieuw, prijsgevoelig segment aan de onderkant van de markt aan te boren, voert een trading down-strategie (down-market stretch). Dit is het toevoegen van een lager geprijsd artikel aan het assortiment om hiermee een grotere doelgroep te bereiken. Een trading down strategie heeft vooral zin als de vraag naar hooggeprijsde artikelen afneemt of als het bedrijf een braakliggend prijssegment wil aanboren voordat concurrenten dat doen. Ook aan deze strategie zijn echter risico's verbonden. Naast het gevaar van *kannibalisme* (waarop de kans groot is als het nieuwe artikel zich in de ogen van de consument niet duidelijk van de rest van het assortiment onderscheidt), is een tweede risico dat de lager geprijsde artikelen het imago van de onderneming aantasten. Vooral bij trading down moeten de prijzen van alle artikelen in het assortiment goed op elkaar worden afgestemd. Als de prijzen primair worden gebaseerd op de onderlinge kwaliteitsverschillen tussen de artikelen zoals de consument die ervaart spreken we van *price lining*. Zo ontstaat er een harmonische opbouw die het voor de klant met een bepaald budget makkelijker maakt om het juiste product te vinden. Ten slotte is een derde vorm van line stretching. Als een bedrijf, dat zich voornamelijk op het middelsegment van de markt richt, besluit om zowel lager geprijsd als een hoger geprijsd artikel aan de bestaande productgroep toe te voegen, voert hij een *two-way stretch* uit. **Downgrading** haat het niet om een assortimentsstrategie, maar om een positioneringstrategie waarbij men de perceptie van de afnemers probeert te beïnvloeden.
- **Line-filling:** een alternatief voor line-stretching (een assortimentsuitbreiding door de toevoeging van nieuwe producten binnen dezelfde productgroep, maar buiten de oorspronkelijke productlijn) is een strategie van **line-filling**, ofwel het opvullen van de productlijn. Hierbij wordt de productlijn uitgebreid door het toevoegen van producten of productvarianten binnen de huidige productlijn en prijsrange. Ook bij de opvulling van de productgroep moeten we waken voor kannibalisatie en het verwarren van de klant. De koper moet kunnen zien in welk opzicht de producten van elkaar verschillen. Zodra blijkt dat een basisproduct door de doelgroep met enthousiasme wordt ontvangen, kan men andere producten of productvarianten introduceren, eventueel bij nieuwe marktsegmenten. Bij zo'n strategie van **merkuitbreiding** kunnen we onderscheid maken tussen lijn- en merkextensies.
- **Merkextensie:** de bovengenoemde merkenstrategieën zijn alle vormen van **lijnnextensie**. Het bedrijf gebruikt reeks gevoerde merknaam voor nieuwe productvarianties in dezelfde productgroep. **Merkextensie** of brand extension is een heel andere strategie, omdat de oorspronkelijke, goed bekende merknaam nu wordt geplakt op een nieuw product in een andere productklasse of -categorie.

De meest succesvolle producten doorlopen vijf fasen van de productlevenscyclus:

	Introductie	Snelle groei	Afnemende groei	Volwassenheid	Neergang
Concurrentie	Geen directe concurrentie; tijdelijke monopoliesituatie	Concurrenten betreden de markt en strijden om distributiekkanalen	Zware concurrentie zwakke bedrijven verlaten de markt	Aantal concurrenten stabiel; markt gestagneerd	Minder concurrenten door verminderde belangstelling van klanten
Winst	Bedrijf leidt verlies of boekt te verwaarloze winst; hoge productie en	Maximale winst; hoge prijzen en snel dalende kosten door	Winst neemt af bij dalende prijzen	Lage winstbijdrage per eenheid; totale winst afhankelijk	Winst blijft laag, tenzij vrijwel alle concurrenten de markt verlaten

	marketingkosten	schaalvoordelen		van kostenbeheersing en afzet	
Productbeleid	Beperkt aantal modellen; beter inzicht in consumentwensen leidt tot frequente productaanpassing en	Uitbreiding van aantal modellen gericht op nieuwe segmenten: voortdurende productwijzigingen	Regelmatige introductie van nieuwe modellen en verbeterde versies van het product	Groot aantal modellen die vaak alleen qua uiterlijk of vormgeving verschillen	Geen belangrijke productwijzigingen; afstoten van verliesgevende modellen
Prijsbeleid	Meestal zeer hoge (afroom)prijs om R&D-kosten terug te verdienen of lage penetratieprijs die later wordt verhoogd	hoge prijzen met selectieve prijsverlaging om nieuwe klanten aan te trekken en markten te betreden	Concurrentie leidt tot promotionele acties en lagere prijzen	Prijzen stabiel op relatief laag niveau	Prijsstijging niet uitgesloten; prijs moet op winstgevend niveau blijven
Communicatiebeleid	Stimuleren van de primaire vraag door publiciteit; gratis monsters en reclame; persoonlijke verkoop gericht op intermediairs	Stimuleren van selectieve vraag (merkvoorkeur) via positionering en themareclame	Promoties gericht op tussenhandel omdat consumentenreclame minder resultaten oplevert	Creëren van merktrouw door promotie, gericht op consumenten en distributeurs	Dalende promotieuitgaven; geen prijskortingen of acties bij dealers
Distributiebeleid	Beperkte distributie; hoge marges voor distributeurs als compensatie voor voorraadvoorziening en serviceverlening	Meer verkooppunten ondanks dalende marges; uitstekende relatie met distributeurs is cruciaal	Nieuwe kanalen; winstmarges nemen af; service van het product is belangrijk	Veel wederverkopers winstmarges nemen af; service blijft essentieel om schapruimte te behouden	Verliesgevende distributiekanaal en verkooppunten afstoten
Strategische marketingdoelstellingen	Consumenten bewust maken van het product; stimuleren van probeeraanpak; nadruk op marktpenetratie	Differentiatie: optimale distributie; hoge winst Nadruk op merkvoorkeur	Groot marktaandeel: productverbetering -differentiatie Nadruk op merktrouw	Stimuleren van verbruik; nieuwe marktsegmenten aanboren Nadruk op verdedigen van marktaandeel	Productiviteit en efficiency verhogen; Nadruk op uitmelken van product.

De productlevenscyclus is een zinvol hulpmiddel bij het maken van afzetprognoses en het plannen van de marketingstrategie voor een product; een systematisch gebruik ervan voorkomt dat het bedrijf defensief moet reageren op allerlei veranderingen in de markt. We kunnen de afzet analyseren op het niveau van:

- De **productklasse of productcategorie**: dit is de reeks productgroepen waaruit de afnemers kan kiezen om in een bepaalde behoefte te voorzien
- De productvariant of producttype
- Het merk

Van deze categorieën leent het niveau van merk het minst voor een analyse met behulp van PLC. Het concept van PLC kan het beste worden toegepast op het niveau van de productvariant.

Als een bedrijf overweegt om met een van zijn huidige producten een nieuwe markt te betreden om de winst te verhogen, is de positie van dat product in PLC van groot belang. Veel bedrijven proberen door gerichte maatregelen de volwassenheidsfase van de PLC te verlengen. Die strategie staat bekend als **market-stretching**:

- De huidige klanten stimuleren om het product vaker te gebruiken
- Nieuwe markten aanboren
- Alternatieve gebruiksmogelijkheden suggereren.

Als dit lukt voordat de volwassenheidsfase begint te dalen, ontstaat er een *envelopcurve*. Zelfs kan het bedrijf een strategie van *recycling* volgen. Recycling omvat innovatie en een intensief gebruik van promotie om een nieuwe levenscyclus te creëren voor een product dat zich al in de neergangsfase bevindt. Een andere optie is om het product met een uitgebreide reclamecampagne te herpositioneren.

Een **merk** is een naam, beeld of symbool waarmee een organisatie zichzelf en haar producten herkenbaar wil maken voor de consument en zich wil onderscheiden van de concurrent. Een merk bestaat uit diverse onderdelen. De merknaam of het **woordmerk** is dat deel van het merk dat kan worden uitgesproken, inclusief letters, woorden en nummers. Daarentegen is een **beeldmerk** het niet-uitspreekbare deel van het merk dat echter toch herkenbaar is. Zo hebben talloze organisaties een eigen embleem, logo, vignet dat ze naast hun merknaam afdrukken. Als een merk staat ingeschreven in een merkenregister, waardoor het wettelijk wordt beschermd, noemen we het een **handelsmerk**. Een sterk merkimago, in samenhang met een goede productkwaliteit, geeft een bedrijf een uitstekende reputatie en een aanzienlijk concurrentievoordeel. Voor consumenten heeft een merk duidelijk voordelen. Zo biedt het merkartikelen de consument zekerheid (over de kwaliteit), gemak (minder zoektijd door een goede verkrijgbaarheid) en de mogelijkheid de eigen lifestyle te onderstrepen. Deze combinatie leidt vaak tot herhalingsaankopen en merktrouw. In de marketing is merktrouw dan ook een graadmeter voor de sterkte van een merk, net als **merkvoorkeur**. Een sterke merkidentiteit heeft ook grote voordelen voor het bedrijf:

- Het merkartikel onderscheidt zich van concurrerend producten, waardoor het herkenbaar wordt. Het voornaamste doel van het merkbeleid is de aanbieder herkenbaar te maken. Dankzij het merk weet de koper wie de leverancier van het product is, en daarmee ook welke kwaliteit en service hij kan verwachten. Hierbij zijn consumenten bereid om een meerprijs te betalen.
- Het merk krijgt een imago en spreekt een bepaalde doelgroep aan.
- Het merk, met zijn unieke persoonlijkheid, stelt het bedrijf in staat een vertrouwensband met de klant op te bouwen die tot *herhalingsaankoop* leidt.
- De fabrikant met een sterk merk is minder afhankelijk van detaillisten, wat de *introductie van nieuwe producten* vergemakkelijkt.

Al jaren strijden fabrikanten en distributeurs om de macht in de bedrijfskolom. De uitkomst hiervan bepaalt welke onderneming of distributieschakel **kanaalleider** wordt en dus de meeste invloed uitoefent op het marketingbeleid van andere organisaties in het distributiekanaal: de fabrikant of de tussenhandel. De voornaamste wapens in de **battle of the brands** zijn de fabrikantenmerken en distributeursmerken.

De merken met de hoogste kwaliteitsimago zijn de zogenoemde **A-merken**. Dit zijn **fabrikantenmerken** (met name in de categorie fast-moving consumer goods) met een distributiespreiding van ten minste 75%. De A-merken stralen kwaliteit, status en zekerheid uit en hebben daardoor een hoge toegevoegde waarde. **B-merken** zijn (fabrikanten)merken die minstens een van de genoemde eigenschappen van de A-merken missen. Deze producten worden bijvoorbeeld minder intensief gedistribueerd (hoogstens 65%) of niet landelijk geadverteerd. Hun marktaandeel is beperkt. Veel consumenten vinden de kwaliteit wat minder dan die van A-merken. Veel fabrikanten produceren zowel A als B-merken die zijn gericht op verschillende doelgroepen. Het B-merk versterkt de positie van het A-merk en verhoogt zo de winst van de fabrikant.

Distribuantenmerken noemt men in de praktijk meestal winkelmerken, **private labels**, huismerken of detailhandelsmerken. Ze worden exclusief geproduceerd voor een winkelbedrijf, inkoopvereniging of vrijwillig filiaalbedrijf. Met hun gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben winkelmerken in supermarkten een marktaandeel van meer dan 40%. *Huismerken* zijn merkartikelen van distributeurs met een fantasienaam. Worden de producten onder de eigen naam van de winkelorganisatie aangeboden, dan spreken we van *eigen merken* helemaal onderaan de prijsladder vormt een alternatief voor de **generieke of witte merken** – ongemerkte artikelen met een eenvoudige verpakking waarop alleen de soortnaam staat- die in Nederland veel minder succesvol zijn dan huismerken. Daarentegen hebben de huismerken ontwikkeld van een goedkoop alternatief voor a-merken tot een volwaardig merk voor een grote groep consumenten. Sommige huismerken zijn rechtstreekse copycats van A-merken, terwijl andere de toon zetten en eigenlijk A-merken zijn. Voor een fabrikant vormt zijn merkartikel een belangrijk instrument om zijn greep op de markt te behouden. Door in het kader van een pull-strategie op grote schaal reclame voor zijn merk te maken dwingt hij de detaillist dit artikel in het assortiment op te nemen. Daardoor blijven er ook steeds minder productgroepen over waarin fabrikantenmerken ontbreken (soms grijze markten genoemd). Om het imago van hun merken nog sterker te maken voeren sommige fabrikanten een **co-branding**-strategie door op de verpakking een merknaam uit een andere productklasse toe te voegen. Detaillisten proberen zich met hun eigen winkelmerk en formule aan de invloed van producent te onttrekken. Hun voornaamste troef is dat zij kunnen beslissen hoe de beperkte schapruimte in de supermarkt wordt verdeeld. Hoewel fabrikantenmerken nog sterkt overheersen, is de detaillist niet langer het doorgeefluik van de producent. Met een doordachte winkelformule, inclusief een assortiment dat afwijkt van dat van de concurrentie, probeert de detaillist de doelgroep aan zich te binden. Samengevat proberen zowel fabrikanten als distributeurs hun invloed in het distributiekanaal uit te breiden door in brand equity te investeren. **Brand equity** is de financiële waarde van een merk op de lange termijn, of de waarde die een bepaalde merknaam aan een product op de markt toevoegt. Een fabrikant van consumptiegoederen kan, wat zijn productie- en marketingstrategie betreft, drie mogelijke strategieën voeren:

- Uitsluitend fabrikantenmerken produceren
- Uitsluitend distributeursmerken produceren: kleien of productiegeorieënteerde bedrijven zonder eigen marketingbeleid leveren vaak uitsluitend aan detaillisten die de producten doorverkopen als hun winkelmerk.
- Een gemengde-merkenstrategie voeren

Een bedrijf met een **individuele-merkenstrategie** brengt producten op de markt die elk hun eigen merknaam hebben. De andere optie voor een onderneming is om een familiemerk of paraplu merk te voeren. We spreken van een **familiemerk** als een bedrijf verschillende producten in een bepaalde productgroep onder de paraplu van één merknaam levert. Sommige bedrijven combineren het gebruik van een familiemerk en individuele merken. Om het risico van een familiemerkstrategie verder te beperken hanteren sommige grote concerns een paraplu merk uitsluitend als groepsmerk voor verwante producten. Een familiemerk vergemakkelijkt de introductie van een nieuw artikel, omdat dit meeprofiteert van de reputatie van het bestaande merk. In feite profiteren alle producten die onder dezelfde merknaam worden verkocht van publiciteit, sponsering, reclamecampagnes en andere marketingactiviteiten om de merkbekendheid te vergroten en de verkoop te stimuleren. Er zijn drie redenen waarom ondernemingen voor individuele merken kiezen:

1. **Bescherming van bestaande producten:** bij het voeren van individuele merken heeft een merk dat in opspraak raakt of een nieuw artikel van een merk dat flopt, geen nadelige invloed op de overige producten van het bedrijf die onder andere merknamen worden verkocht. Een bedrijf kan elk van zijn producten met een andere merknaam ook een eigen identiteit geven.

2. **Omzetverhoging door marktsegmentatie:** het bedrijf kan nu soortgelijke producten onder verschillende merknamen en via verschillende distributiekanaalen aan verschillende doelgroepen verkopen.
3. **Stimuleren van interne concurrentie:** deze strategie houdt de productmanagers intern scherp.

Bij het kiezen van een goede merknaam houden we rekening met 3 vuistregels:

- De merknaam moet origineel zijn en gemakkelijk te herkennen zijn
- De naam moet bij het product passen en zo mogelijk iets zeggen over een belangrijke producteigenschap.
- De naam moet kort en gemakkelijk uit te spreken zijn, positief klinken en goed te onthouden zijn.
- Als de merknaam internationaal wordt gebruikt, moet het bedrijf zeker weten dat deze geen verkeerde associaties wekt.

Het is steeds lastiger om een nieuwe merknaam te verzinnen die aan de voornaamste eisen voldoet en bovendien genoeg van andere merken verschilt om het eigendomsrecht te verweven. Door de toegenomen concurrentie en toepassing van het marketingconcept lijken steeds meer producten en verpakkingen op elkaar. Toch kan men ongewenste imitaties door concurrenten vermijden als de onderneming weet wat er precies onderscheidend aan haar product is en hoe dat juridisch kan worden beschermd. Volgens de **Benelux Merkenwet** krijgt men als enige recht om een bepaald merk te gebruiken door dit te deponeren bij het Benelux Merkenbureau in Den Haag. Zelfs als zijn merk door Benelux Merkenwet wordt beschermd, moet een fabrikant voorkomen dat het een soortnaam wordt. Dit gevaar bestaat bij een merk voor een geheel nieuw product dat direct aanslaat. Als de merknaam zich ontwikkelt tot wettelijke soortnaam, is het product in wezen weer merkloos geworden. Overigens kunnen veel meer zaken worden beschermd dan alleen een merknaam. Volgens de wet vallen onder een merk alle tekens die dienen om de producten van een bedrijf te onderscheiden, zoals namen, tekeningen, stempels, cijfers, letters, maar ook de vorm van producten en verpakkingen.

De meeste consumenten kiezen tussen vergelijkbare producten op basis van hun perceptie van de voordelen van het merk, het uiterlijk of de vormgeving van het product en andere in hun ogen cruciale kenmerken. Een belangrijk aspect van het productontwerp is het uiterlijk of de stijl van het product. Een product moet niet alleen beantwoorden aan het doel waarvoor het wordt gekocht en dus functioneel zijn, maar er ook aantrekkelijk uitzien. Omdat een hoge prijs het moeilijker maakt om het product in ontwikkelingslanden te verkopen, passen sommige bedrijven **reverse engineering** toe: zij demonteren het product van een concurrent onderdeel voor onderdeel om inzicht te krijgen in het productieproces, met als doel een vereenvoudigen en goedkopere uitvoering te maken en op de markt te brengen. In volwassen markten met meer koopkracht wordt vooral aandacht aan de vormgeving besteed omdat een opvallende en prestigieuze vormgeving een van de producteigenschappen is die bij de koopbeslissing van een statusgevoelige doelgroep de doorslag kan geven. Een **verpakking** is datgene wat om een artikel heen zit, met als doel het product te beschermen, onder de aandacht te brengen, te vervoeren of herkenbaar te maken. Het omvat ook een **label**: een gedrukte omschrijving van de aard en samenstelling van het product. Fabrikanten besteden veel geld aan verpakkingen, meer dan aan reclame en marktonderzoek bij elkaar opgeteld. Vroeger had de verpakking voornamelijk een technische functie, zowel voor consumenten als voor intermediairs in het distributiekanaal. Het voornaamste doel was om het product in kleinere eenheden te verdelen en tijdens transport en opslag te beschermen. In die productgerichte periode concentreerde men zich op dit soort primaire functies van de verpakking en speelden de voorkeuren van consumenten nauwelijks een rol. Daarna verschoof het accent bij verpakkingen naar het aandacht vestigen op het product, het omschrijven en het verkopen ervan: communicatiefuncties.

Tegenwoordig beschouwen ondernemers verpakkingen als een strategisch instrument en kijken ze steeds kritischer naar de commerciële functies ervan. Al met al richten hun inspanningen zich op vier marketingfuncties die met de presentatie van het product verband houden:

- *Het geven van productinformatie:* over meer dan de helft van de aankopen beslissen consumenten terwijl ze aan het winkelen. Daarom zorgen marketeers ervoor dat de verpakking en het label van hun producenten de aandacht van consumenten trekken en hen voorzien van zinvolle informatie.
- *Overbrengen van een imago:* net zoals de merknaam moet de verpakking het merkimago ondersteunen en de waarde van het product communiceren. Een verpakking roept bepaalde gevoelens op bij de consument
- *Het onderscheiden van een product:* vaak is de verpakking het voornaamste instrument om het product van de concurrentie te onderscheiden. Als een consument haastig door een supermarkt met veel artikelen loopt moet de verpakking zijn aandacht trekken en die lang genoeg vasthouden om een bepaald beeld van het product of merk over te brengen. De verpakking maakt het product *herkenbaar* en maakt consumenten bewust van waarin het *verschilt* van concurrerende producten.
- *Stimuleren van verbruik:* bedrijven hebben veel succes gehad met het ontwikkelen van verpakkingen die ertoe bijdragen dat het product wordt verkoft en de consumptie omhoog gaat. Grotere verpakkingen stimuleren niet allen een hoger verbruik, maar verplaatsen ook de voorraadfunctie voor een deel van de fabrikant naar detaillisten en consumenten. Concluderend neemt de consumptie van een product meestal toe als de verpakking het gebruiksgemak verbeterd.

Een **dienst** omvat een ontastbare activiteit of handeling die kopers voldoening geeft, maar niet hun eigendom wordt en ook niet kan worden bewaard. Er wordt nu steeds meer aandacht besteed aan **dienstenmarketing**, ofwel het systematisch bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen van ruiltransacties van ontastbare producten tussen dienstverlenende organisaties en kopers. Diensten omvatten allerlei activiteiten. In plaats van een tastbaar product te leveren om op de behoeften van de klant in te spelen, concentreren dienstverleners zich op de voordelen die zij te bieden hebben of op de activiteiten die plaatsvinden tijdens de interactie met de personen of organisaties voor wie zij de dienst uitvoeren. De verschillen tussen producten en diensten laten zich het beste samenvatten door na te gaan wat de unieke kenmerken van diensten zijn:

- **Diensten zijn ontastbaar:** juist omdat diensten **immaterieel** zijn, is het moeilijk voor kopers om zich er een duidelijke voorstelling van te maken en ze vooraf objectief te beoordelen. Ze kunnen de diensten niet zien, aanraken of proeven voordat ze een koopbeslissing maken. De meeste producten en diensten bestaan uit een combinatie van tastbare en ontastbare elementen. Daarom is de grens tussen goederen en diensten niet altijd even scherp te trekken. De positie van producten en diensten op het continuüm heeft een belangrijke implicaties voor marketing en promotiestrategie. Een vuistregel is dat bedrijven die tastbare producten op de markt brengen, deze typisch positioneren door niet-tastbare elementen in de reclame te benadrukken, zoals status, sportiviteit of avontuur. Anderzijds proberen marketeers van diensten deze zo concreet mogelijk te maken door ze met tastbare voorwerpen of symbolen te associëren.
- **Interactie tussen dienstverlener en klant:** een dienst is **onscheidbaar** van de dienstverlener. Dit houdt in dat de dienst tegelijkertijd worden geproduceerd en verbruikt, en dus onscheidbaar zijn van de persoon of machine die de dienst verleent. Meestal vindt de productie van een dienst pas plaats als de klant erom vraagt en zijn wensen kenbaar maakt. Anderzijds is de consument van e dienst onmogelijk zonder de aanwezigheid en de medewerking van de dienstverlener.
- **Voorraadvorming is onmogelijk:** omdat diensten niet tastbaar zijn, kunnen ze ook niet worden opgeslagen. Diensten zijn dan ook **onvervangelijk**. Als van de dienst geen gebruik wordt gemaakt als deze beschikbaar is, verliest hij zijn waarde. Dit maakt dienstverlenende organisaties minder flexibel bij het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod dan

fabrikanten die wel voorraden aanhouden. De vraag naar diensten is zelden gelijkmatig gespreid. Het gevolg is dat dienstverleners vaak overcapaciteit hebben tijdens rustige periodes, en te weinig capaciteit in piektijden. De enige optie voor dienstverleners is om de vraag od het aanbod zodanig te sturen dat deze beter op elkaar zijn afgestemd.

- **Moeilijk te standaardiseren:** omdat mensen in dienstverlening een centrale rol spelen, is de kwaliteit van diensten sterk afhankelijk van de capaciteiten en de inzet van de betrokken personen. De kwaliteit van de diensten varieert niet alleen per bedrijf in dezelfde branche, maar ook per transactie bij dezelfde dienstverlener; deze kwaliteitsverschillen noemen we de **variabiliteit van diensten**. Het mogelijke verschil in kwaliteitsniveau neemt toe naarmate het aanbod van een bedrijf voor een groter deel uit diensten in plaats van producten bestaat. Om greep te houden op de kwaliteit van de service moet een dienstverlenend bedrijf zijn personeel zorgvuldig selecteren, opleiden en begeleiden. Hoe meer verantwoordelijkheid het dienstverlenend personeel krijgt, hoe groter hun inzet in het algemeen is. Dienstverleners kunnen ook de kwaliteit van de dienstverlening meten en sturen door op basis van feedback van kopers de mate van klanttevredenheid te peilen.

De werkgelegenheid neemt in de dienstensector toe, zowel in de tertiaire sector (commerciële dienstverlening) als in de quataire sector (niet commerciële dienstverlening). De voornaamste oorzaak van de groei van de dienstensector in de westerse landen is de stijging van het discretionair inkomen. Dienstverlening is precies wat de term suggereert: een karwei of activiteit die de een aan de ander uitbesteedt omdat de koper de klus zelf niet kan of wil klaren. De tweede oorzaak van de uitbreiding van de dienstverlenende sector is het feit dat het aantal huishoudens sneller is gegroeid dan de bevolking. Kleinere huishoudens hebben meer te besteden, terwijl er voor de huishoudelijke taken minder mensen beschikbaar zijn. De laatste oorzaak voor de toenemende bestedingen in de dienstensector is dat de prijzen voor diensten worden berekend sneller stijgen dan die van producten. Omdat loonsverhogingen minder snel kunnen worden opgevangen door een stijging van de productiviteit dan in de industrie.

Drie veelgebruikte technieken bij het stimuleren van de productiviteit zijn:

- *Stimuleren van een betere spreiding van de vraag:* het feit dat dienstverlenende organisaties geen voorraad van hun diensten kunnen aanleggen, creëert een dilemma. Een zinvol alternatief voor de extra investeringen is om het consumptiepatroon van de afnemers zo te beïnvloeden, dat de vraag naar de diensten gelijkmatig over de tijd wordt verspreid. In de praktijk heeft een betere spreiding van de vraag een positief effect op de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de service.
- *De klanten erbij betrekken:* sommige bedrijven kunnen de productiviteit verhogen door de consument een actievere rol te laten spelen bij de aankoop van producten en het uitvoeren van diensten. Door een deel van het werk te laten verrichten door de klant bespaart het bedrijf tijd en geld dat aan andere, meer productieve activiteiten kan worden besteed.
- *Verwachtingen van de koper veranderen:* in aanvulling op inspanningen om de vraag naar diensten te spreiden en klanten meer bij het uitvoeren van diensten te betrekken kan de productiviteit ook worden verhoogd door de verwachtingen van klanten over de mate van dienstverlening bij te stellen. Door een effectief gebruik van marketingcommunicatie kan de dienstverlener consumenten er wellicht van overtuigen om minder service van de organisatie te verwachten.

Hoofdstuk 8

Productinnovatie: een nieuw product dat nieuw voor de wereld is; leidt tot een nieuwe productcategorie met een nieuwe manier om op de wensen en behoeften in te spelen.

Me-toot-product: een product dat nieuw voor het bedrijf is, maar al door andere bedrijven wordt verkocht.

Lijnextensie of flankermerk: een nieuwe productvariant die aan een bestaande productgroep wordt toegevoegd.

Productmodificatie: een verbeterde versie van een van de producten van het bedrijf die dit product vervangt.

Geherpositioneerd product: een product met een bewust andere positionering om een nieuw image in het brein van de doelgroep te creëren of een andere gebruiksmogelijkheid te stimuleren.

Innovatie om innovatie werkt niet. De onderneming die een nieuw product wil lanceren, moet eerst het mogelijke effect op het consumptiepatroon van de consument inschatten. Je kunt nieuwe producten indelen op basis van de vraag hoeveel moeite het consumenten kost om ze te accepteren en te leren gebruiken. De consument hoeft zich het minste aan te passen bij gebruik van een nieuw product gebaseerd op *geleidelijke* of **continue innovatie**. Dit is typisch een verbetering van een bestaand product die van de consument nauwelijks een leerproces vergt. Aangezien het bedrijf de kopers niet hoeft uit te leggen hoe zij het nieuwe product moeten gebruiken, hoeft het alleen maar ervoor te zorgen dat potentiële kopers zich van het product bewust worden en dat het product overal verkrijgbaar is waar de consument dat verwacht. Voor *enigszins ingrijpende* of **dynamisch continue innovaties** zijn maar beperkte aanpassingen in het consumentengedrag nodig om het nieuwe product te kunnen gebruiken. Een succesvol promotiebeleid voor zo'n product vereist het duidelijk communiceren van de voordelen van het product aan de kopers met het accent op hoe zij het product moeten gebruiken in hun dagelijkse routine kunnen aanpassen. Ten slotte moet het bedrijf bij het lanceren van *radicale* of **discontinue innovatie**- een innovatief product waarmee de consument nog niet bekend is- er rekening mee houden dat consumenten hun gedrag drastisch moeten aanpassen om het product te gebruiken. Een doeltreffende marketingstrategie vereist at het bedrijf de consument duidelijk uitlegt wat het nieuwe product of de nieuwe dienst inhoudt en hen probeert te helpen bij het aanpassen van hun attitudes en gedragspatronen. Nieuwe productinnovaties kunnen pas succesvol worden als consument ze als relevant ervaren.

De redenen waarom bedrijven nieuwe producten lanceren:

- Return on investment: dit is een van de voornaamste motieven van bedrijven
- **Omzetgroei-doelstelling:** de introductie van nieuwe producten en diensten leidt vaak tot betere resultaten dan de verkoop van bestaande producten te stimuleren. Het streven naar innovatie om de omzet te verhogen is vooral opportuun als de markt verzadigd is.
- **Overcapaciteit:** meestal in de productie- en distributiefaciliteiten of R&D-afdeling. Of de productiecapaciteit nu voor 70% of 100% wordt gebruikt, het bedrijf moet in ieder geval de vaste kosten opbrengen. Daarom kan een idee voor een nieuw product dat op zich niet lucratief lijkt, toch interessant zijn als dit helpt de **overheadkosten** te dekken.
- **Aanvulling van het assortiment:** de wens om het assortiment compleet te maken. Door zijn assortiment regelmatig met nieuwe artikelen aan te vullen slaat het bedrijf 2 vliegen in 1 klap: het speelt op marketingkansen in door nieuwe doelgroepen aan te boren en vergroot de kans dat de klant het merk daadwerkelijk koopt.
- **Overheidsvoorschriften:** strengere overheidsvoorschriften maken het soms noodzakelijk producten aan te passen of te ontwikkelen.
- **Concurrentie:** de inspanningen van concurrenten om producten te verbeteren, motiveert andere bedrijven om voortdurend te innoveren. Door zich alsnog met me-too-product op de markt te storten geeft een bedrijf er misschien blijk van het marktpotentieel aanvankelijk te hebben onderschat, maar blijft het niet langer aan de kant staan. Bovendien kunnen dit soort producten ook marktleider worden. Ook aanbieder van substitutiegoederen- producten die

door gebruikers als alternatief voor een ander product worden beschouwd- vormen een bedreigde concurrentie.

- **Veranderende wensen en behoeften:** een van de meest dringende redenen om te innoveren is dat het gemiddelde bedrijf, de helft van zijn klanten verliest die in de afgelopen vijf jaar tot klant heeft gemaakt. De reden is dat de wensen en behoeften van die klanten voortdurend veranderen. Innovatie is niet alleen een doeltreffende manier om nieuwe kopers te werven, maar ook om de huidige klanten te behouden terwijl hun voorkeur en de omgeving blijven veranderen. Veel bedrijven introduceren nieuwe producten als reactie op demografische trends, veranderde lifestyle en soortgelijke ontwikkelingen die de wensen en behoeften van bepaalde groepen consumenten beïnvloeden.
- **Nieuwe technologie:** in veel bedrijven is de Research & Development-afdeling constant op zoek naar technologische doorbraken.

Besluit een bedrijf nieuw product te introduceren, dan heeft het in principe twee opties. De ene is het product buitenshuis te ontwikkelen. De tweede mogelijkheid is een patent, licentie of gevestigd merk te verwerven, dan wel een bedrijf over te nemen dat het product vervaardigd of de diensten uitvoert. Kennelijk geven veel bedrijven er de voorkeur aan een nieuw product te kopen in plaats van zelf te maken. Bij een make-or-buy beslissing spelen nog drie andere overwegingen een rol:

Overweging	Interne ontwikkeling	Overname of fusie
Rendement	Hogere potentiële winst: return on investment is hoger. De beloning voor het ondernemersrisico en initiatief komt de organisatie ten goede (marktwaarde stijgt).	Sneller winst, het product is immers al in productie of op de markt.
Risico	Meer risico. Marktonderzoek kan het risico verminderen.	Minder risico, een overname is vooraf de gelegenheid om na te gaan hoe het product op de markt het doet.
Knowhow	Geen overlapping	Synergie (het fenomeen dat verschillende activiteiten tezamen efficiënter en effectiever worden uitgevoerd) Meer kennis Mogelijke duplicaties

Om de kans op succes te vergroten bij de ontwikkeling van een nieuw product, splitsen veel bedrijven de werkzaamheden op in zeven fasen:

1. **Strategieontwikkeling voor nieuwe producten:** het is belangrijk dat allereerst gekeken wordt met welk doel de productontwikkeling wordt aangepakt. Omdat de doelstellingen zowel van de strategie van de onderneming afhangen als van de omgeving waarin ze opereert, is een SWOT-analyse zinvol. Productontwikkelingsstrategieën kunnen proactief en reactief van aard zijn. Een bedrijf met een *proactieve strategie* voert een beleid waarin **anticiperende veranderingen** centraal staan. Dit zijn belangrijke strategische veranderingen die men doorvoert met het oog op de verwachte trends en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Het doel van deze proactieve strategie is om veranderingen te stimuleren en op gang te brengen. Met een *reactieve strategie* stelt het bedrijf zich defensief op. Het voert alleen **reactieve veranderingen** door als antwoord op gebeurtenissen in de omgeving die al hebben plaatsgevonden. Zo'n bedrijf maakt vooral me-too-producten. Wel houdt het de voorkeuren van kopers in de gaten om de producten beter te maken dan van de concurrentie.
2. **Ideeontwikkeling:** een essentieel onderdeel van het productontwikkelingsproces is de ideeontwikkelings- of exploratiefase, waarin het bedrijf kansrijke ideeën verzamelt. Omdat nieuwe ideeën van levensbelang voor de onderneming zijn, moet het management er alles aan doen om het ontwikkelen ervan te stimuleren. Ideeën voor nieuwe producten komen

niet alleen van de consument, maar ook uit andere bronnen, waaronder de tussenhandel, de marketingafdeling en andere werknemers die actief meedenken. Ten slotte gebruiken ondernemingen brainstormsessies en andere technieken om de creativiteit van hun medewerkers te stimuleren en het aantal ideeën planmatig te vergroten.

3. **Schifting en evaluatie:** in elk van de volgende fasen beslist welke daarvan worden verworpen en welke- al dan niet in verbeterde vorm- het groene licht krijgen voor verdere ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat het belangrijkste criterium de verwachte return on investment is (de nettowinst gedeeld door het geïnvesteerd vermogen). Daarnaast letten managers bij de evaluatie en shifting op de grootte of groei van de markt voor het nieuwe product en op de positioneringsmogelijkheden om het in de ogen van de klant uniek te maken. De tweede stap is het houden van een concepttest. Omdat het product nog niet bestaat, omschrijven marktonderzoekers het voorgestelde product en tonen zo mogelijk foto's. Het bedrijf legt dit productconcept dan voor aan consumenten uit de doelgroep om te zien of ze er positief of kritisch op reageren. Zo krijgt het bedrijf inzicht in de potentiële markt voor het product en de eigenschappen die de doelgroep belangrijk vindt. Deze testen zijn niet altijd even betrouwbaar.
4. **Bedrijfseconomische analyse:** hierin proberen we zo nauwkeurig mogelijk te berekenen hoeveel winst elk van de productvoorstellen die de vorige fase hebben overleefd, het bedrijf gaat opleveren. Twee manieren om deze analyse uit te voeren zijn een pro forma winst-en-verliesrekening ontwikkelen en een marktaandeel prognose op te stellen. Voor het opstellen van een pro forma winst-en-verliesrekening maken we zowel een prognose van de omzet als van de productie- en marketingkosten bij verschillende productie- en verkoopniveaus. Een andere optie is de directe vraagtechniek te gebruiken, waarbij we potentiële afnemers direct vragen hoeveel zij in een bepaalde periode denken te bestellen. Als het niet mogelijk is een redelijk nauwkeurige omzetprognose te ontwikkelen is het zinvol een marktaandeelprognose te maken, vooral als concurrenten al een vergelijkbaar product op de markt hebben. Hierbij koppelen we de break-evenafzet van het eigen product aan de huidige afzet van het product in de gehele branche. De break-evenafzet is de afzet waarbij de totale opbrengst en de totale productie- en verkoopkosten aan elkaar gelijk zijn. Een beperking van deze analyse is dat het een bestaand product vereist als vergelijkingsbasis.
5. **Ontwikkeling van een prototype:** in deze fase maakt men een **prototype:** het eerste concrete proefmodel dat alle technische functies kan uitoefenen. Toch moet een bedrijf nagaan of het in staat is het product tegen een acceptabele kostprijs te maken en of het de vereiste technologie daarvoor kan ontwikkelen. Deze fysieke-productontwikkelingsfase heeft de meeste kans van slagen als het bedrijf marktgericht te werk gaat.
6. **Testmarketing:** het nieuwe product wordt op kleine schaal- maar ondersteund door een complete marketingcampagne- in een beperkt gebied bij een populatie die representatief is voor de doelgroep geïntroduceerd om de effectiviteit van de marketingstrategie en de commerciële levensvatbaarheid van het product te beoordelen. Soms slaan bedrijven deze zogenoemde testfase over en gaan direct met het product op de markt. Een andere optie is om de proefintroductie te beperken tot slechts één winkelketen (minitestmarkt).
7. **Productintroductie:** doordat bedrijven gericht gaan zoeken naar veelbelovende gebieden voor de ontwikkeling van nieuwe producten en betere technieken voor het uitvoeren van concepttests en testmarketing dragen bij aan een effectiever productontwikkelingsproces. Sommige nieuwe producten worden geleidelijk op de markt gebracht door de distributie in eerste instantie tot een aantal gebieden te beperken voordat ze in andere deelmarkten worden geleverd. Door deze **roll-out-strategie** kunnen marketeers de verkoop van het product nauwkeurig analyseren, zonder dat de bewerking van de markt de productie- of marketingcapaciteit van de organisatie te boven gaat.

Er zijn 5 factoren die beïnvloeden of een lancering van een nieuw product een succes wordt:

- **Klantgerichtheid:** een nieuw product moet inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Consumenten kopen alleen producten die ze als nuttig of aantrekkelijk ervaren. Of dat zo is, moet uit marktonderzoek blijken.
- **Kernactiviteit:** een nieuw product heeft de grootste kans van slagen als het goed aansluit bij de kernactiviteiten van het bedrijf. Een voordeel is dat het management dan ook vertrouwd is met de marketingproblemen die zich op de markt kunnen voordoen.
- **Superieur product:** kopers geven de voorkeur aan een nieuw product dat- wat kwaliteit, exclusiviteit of andere kenmerken betreft- beter is dan concurrerende producten. Het voornaamste ingrediënt van een succesvolle introductie is dat het nieuwe product een belangrijk en zichtbaar voordeel heeft voor veel kopers in de doelgroep.
- **Stimulerend ondernemingsklimaat:** de meest succesvolle innovatieve bedrijven zijn die waarvan het management de werknemers op alle niveaus aanmoedigt om initiatieven te nemen zonder zich te laten ontmoedigen door risico's.
- **Goed georganiseerd productontwikkelingsproces:** bedrijven met de meest succesvolle producten besteden veel aandacht aan de eerste fase van het productontwikkelingsproces: daarin definiëren zij de doelgroep, de wensen en behoeften van de klant en het productconcept zo gedetailleerd mogelijk.

De vijf meest voorkomende oorzaken van mislukte lanceringen:

- **Geen duidelijke pluspunten:** het voornaamste probleem bij mislukte lanceringen is dat een product, ook al functioneert het goed, geen enkel aantoonbaar voordeel heeft in vergelijking met concurrerende producten die al langer op de markt zijn. Dat producten niet beter of uniek zijn toch op markt worden gebracht, is vaak te wijten aan niet goed uitgevoerd marktonderzoek en onvoldoende marktanalyse.
- **Foute marketingstrategie:** de marketingstrategieën voor nieuwe producten moeten van tevoren zorgvuldig worden gepland. Wanneer er niet genoeg over wordt nagedacht, mislukken nieuwe producten, omdat het management geen inzicht heeft in de eisen die de markt stelt. Een gebrek aan inzicht in het consumentengedrag leidt vaak ook tot een zwakke reclamecampagne, waardoor de positionering van het merk en andere onderdelen van de boodschap niet goed op de doelgroep overkomen. In de praktijk zijn deze problemen te voorkomen door een strategische alliantie met een ander bedrijf aan te gaan en samen het marketingbeleid uit te stippelen.
- **Kwaliteitsproblemen:** een mislukte lancering is dikwijls te wijten aan kinderziekten: tekortkomingen in het ontwerp of problemen bij de productie die de kwaliteit van het product beïnvloeden. Omdat het bedrijf onder tijdsdruk staat reserveren managers soms te weinig tijd om het product en het productieproces te perfectioneren. Als een stagnerende productie in de introductiefase tot leveringsproblemen leidt, moeten supermarkten aan klanten nee verkopen. En als consumenten bij het winkelen misgrijpen, kiezen ze vaak een ander merk of stellen ze de aankoop uit.
- **Onverwachte reacties van concurrenten:** veel van de oorzaken van het mislukken van nieuwe producten liggen binnen de invloedssfeer van het bedrijf: deze problemen zijn in principe te voorkomen. Dat geldt echter niet voor de reacties van concurrenten op de introductie. Zo kunnen concurrenten hun prijzen verlagen, promotionele acties voeren of snel met een vergelijkbaar product op de markt komen.
- **Verkeerde timing:** het management moet er eerst voor zorgen dat de bestaande producten hun volledige potentieel bereiken, zo mogelijk door de productiekosten te verlagen en het marktaandeel uit te breiden. Ook moet het bedrijf zwakke producten afstoten. Pas daarna is het in een positie om zich systematisch te wijden aan het ontwikkelen van nieuwe producten en kan het voldoende in marketing investeren om ze commercieel te laten slagen. Een slechte timing speelt een bedrijf ook parten als de productieontwikkeling langer duurt dan verwacht, waardoor het tijdstip van de introductie niet optimaal is. Soms introduceren bedrijven een productie of dienst waarvoor nog geen markt is. Maar vaker is een

productlancering te laat, bijvoorbeeld omdat een concurrent het bedrijf voor is en al aan de vraag heeft voldaan.

Nieuwe producten vinden geleidelijk hun weg in de maatschappij via verschillende categorieën kopers. Dit proces noemen we de verspreiding van innovaties. Het **difussieproces** - de verspreiding van nieuwe producten en ideeën in de maatschappij dankzij hun acceptatie door verschillende groepen mensen in de markt - kan ook geanalyseerd worden vanuit de optiek van de kopers. In dat licht zijn de voornaamste vragen voor de marketeer:

- Hoe verloop het *adoptieproces*?
- Hoe lang duurt het voordat iemand beslist een geheel nieuw product te kopen, en welke type kopers (*adoptie categorieën*) onderscheiden we?
- Welke *eigenschappen* van innovaties zijn van invloed op het tempo waarin ze door consumenten worden geaccepteerd?

De meeste innovaties worden niet direct na de introductie massaal aangeschaft. Op dat moment is weliswaar het productontwikkelingsproces grotendeels voltooid, maar voor de individuele afnemers begint dan pas het aanvaardings- of **adoptieproces**. Consumenten doorlopen verschillende stadia voordat zij besluiten het nieuwe product uit te proberen, te kopen en regelmatig te blijven gebruiken. Vijf stadia in dit aanvaardingsproces:

- **Bekendheid**: de consument heeft van het nieuwe product gehoord, maar kent nog maar weinig details (*awareness*).
- **Interesse**: hij krijgt belangstelling voor de innovatie en gaat op zoek naar informatie (*interest*)
- **Evaluatie**: de potentiële klant denkt na over de voordelen van het product en overweegt of het zin heeft het te kopen of uit te proberen (*evaluation*).
- **Probeer aankoop**: als het product aan zijn behoefte beantwoordt, koopt de afnemer het, neemt het op zicht of test het om te zien of het voor hem geschikt is (*trial*).
- **Adoptie**: als het product hem bevalt, blijft de consument het gebruiken (*adoption*) of als hij er niet tevreden over is, verwerpt hij het (*rejection*).

Niet iedereen hoeft per se elke fase in het adoptieproces te doorlopen.

De ene persoon accepteert een innovatie veel sneller dan andere. Het is dan ook mogelijk om consumenten - afhankelijk van hoe innovatief ze zijn - in groepen in te delen. Op basis van het tempo waarin zij nieuwe producten accepteren, kunnen de afnemers in vijf categorieën worden ingedeeld.

De vijf **adoptie categorieën** :

- **Innovators**: deze consumenten kopen graag nieuwe producten. Innovators zijn meestal jong, avontuurlijk, goed opgeleid, hoog inkomen en bereid om risico's te nemen. Ze gebruiken meerdere informatiebronnen, maar voornamelijk internet en sociale media. Doordat zij als eersten een nieuw product aanschaffen, zetten ze vaak een trend in gang.
- **Early adopters**: pas als zowel de innovators als de early adopters het nieuwe product kopen, is er sprake van een marketingsucces. Vergeleken met innovators zijn early adopters minder kosmopoliet, maar wel socialer georiënteerd: ze ontleen hun normen en waarden doorgaans aan een groep in hun directe omgeving. Met een iets hoger dan gemiddelde opleiding zijn ze vaak leiders en rolmodellen in de samenleving en tegelijkertijd zijn het opinieleiders. Hoewel ze trendgevoelig zijn en vrij snel iets kopen, zijn ze in hun aankopen toch selectief.
- **Early majority**: accepteren innovaties iets eerder dan gemiddeld. Deze vroege meerderheid is weliswaar gevoelig voor nieuwe marktontwikkelingen, maar ook bedachtzaam en voorzichtig bij het uitproberen van nieuwe producten en diensten. Ze vergelijken prijzen en merken of verzamelen andere informatie voordat ze hun weloverwogen koopbeslissing nemen.
- **Late majority**: wantouwen vernieuwingen ne accepteren nieuwe producten pas nadat de early majority-kopers ze aanschaffen. Deze categorie koopt alleen uit economische noodzaak of als ze zich hiertoe gedwongen voelen. Dit zijn meestal ouder en hebben een modaal of laag inkomen en hun informatie krijgen ze uit massamedia of uit vriendenkring.

- **Laggard:** deze achterblijvers hebben slechts weinig sociale contacten en leven in het verleden. Het zijn doorgaans oudere consumenten met laagste inkomens, die door vele als ouderwets worden bestempeld.

De reden dat we de verspreiding en acceptatie van innovaties bestuderen is om plannen te ontwikkelen die leiden tot een snellere aanschaf van pas geïntroduceerde producten en diensten. Voor een snelle doorbraak van een nieuw product moeten we onze promotie- en verkoopinspanningen in de introductiefase zowel op de innovators als op de early adopters richten. Zij zorgen ervoor dat het product van de introductiefase naar de groeifase komt. Het bedrijf moet zich dus niet alleen richten op de innovators. Hoewel zij het product als eerste kopen, hebben ze te weinig respect en navolging in de samenleving om de rol van opinieleader te spelen en mond-tot-mondreclame te creëren. Een ding is zeker: als de early adopter niet kunnen worden overtuigd van de voordelen van het product, is de kans op succes klein.

De **adoptiesnelheid** verwijst naar hoe snel een nieuw product of een dienst in de maatschappij wordt geaccepteerd. Vijf attributen of eigenschappen van een innovatie blijken de adoptiesnelheid te beïnvloeden:

- **Relatief voordeel:** om überhaupt te worden geadopteerd moet een nieuw product een aanzienlijke verbetering zijn ten opzichte van de huidige producten op de markt. Een innovatie die in de ogen van de consument veel beter is dan bestaande producten, heeft een belangrijk relatief voordeel.
- **Compatibiliteit:** nieuwe producten worden eerder geaccepteerd als ze goed aansluiten op de ervaringen, attitudes en behoeften van de consument. Ze moeten aansluiten bij de lifestyle en waarden van de kopers. De **compatibiliteit** kan per land verschillen. Als een nieuw product een grote verandering ten opzichte van bestaande producten vertegenwoordigt en op het eerste gezicht niet goed bij de interesses van potentiële kopers aansluiten, kunnen educatieve reclamecampagnes en duidelijk instructies de overgang naar het nieuwe product vergemakkelijken.
- **Complexiteit:** hoe complexer het product is, hoe meer moeite de marketeer moet doen (om het te verkopen), evenals de koper (om het te leren gebruiken).
- **Deelbaarheid:** nieuwe producten en diensten die de consument voor de aanschaf kan uitproberen, of zonder risico kan testen, ondervinden de minste weerstand. De zogenoemde deelbaarheid van een nieuw product slaat op de mate waarin dit op beperkte schaal door potentiële klant kan worden uitgeprobeerd.
- **Zichtbaarheid:** of communiceerbaarheid van een innovatie heeft betrekking op het gemak waarmee men het belang, de superieure eigenschappen of de voordelen van het nieuwe product in tastbare vorm kan waarnemen of aan andere kan beschrijven. Hoe groter de zichtbaarheid van een beter product, hoe sneller het wordt geaccepteerd.

Hoofdstuk 12

De klant is het ideale vertrekpunt is de **prijzetting**, omdat de koper van grote invloed is op de prijs. De benedengrens wordt bepaald door de kosten. Zo ontstaat er, tussen de dor de consument ervaren of 'gepercipieerde' waarde en de kosten, een reeks van bedragen waaruit we de beste prijs moeten kiezen. Om een optimale prijs voor onze producten te bepalen moeten we inzicht hebben in de wensen en behoeften, het bestedingspatroon en de koopgewoonten van de potentiële kopers op wie we ons richten. Ook moeten we onderzoek doen naar hun perceptie van de waarde, in relatie tot de prijs van het product. Inzicht in de **waardeperceptie** van de consument en het door de marketeer gewenste merkimage zijn essentieel voor het bepalen van het prijsplafond. Dat geldt met name bij een strategie van **prijstdiscriminatie**. Hierbij berekenen we voor hetzelfde product in verschillende marktsegmenten uiteenlopende prijzen die niet zijn gebaseerd op verschillen in kostprijs, maar op verschillen in prijsgevoeligheid van de klanten. Ondernemers berekenen regelmatig de kosten van hun producten. Een uitzondering hierop zijn de **loss leaders**: producten die als reclame stunt tegen

kostprijs of lager worden aangeboden, met als doel veel kopers naar de winkel te trekken. Verkoop beneden de **kostprijs** blijft een uitzondering. De laagste prijs waarvoor een artikel in principe kan worden aangeboden, is gelijk aan de **variabele kosten**. Op lange termijn moet een bedrijf uiteraard ook zijn vaste of **constante kosten** kunnen dekken. Omdat de variabele fabricagekosten meestal niet te veranderen zijn, kijken we bij de prijszetting kritisch naar de verdeling van de vaste kosten die niet direct aan eht maken van een bepaald product zijn toe te schrijven (**overheadkosten**).

Het prijsbeleid moet altijd worden afgestemd op de ondernemingsdoelstellingen en marketingstrategie. Hoe duidelijker de ondernemingsdoelstellingen en marketingstrategie zijn geformuleerd, hoe beter we een prijsbeleid kunnen ontwikkelen dat bijdraagt aan het bereiken van de beoogde doelstellingen.

Hoe groter de concurrentie, hoe zorgvuldiger we bij het nemen van prijsbeslissingen te werk moeten gaan. In een *oligopolistische* markt waarbij een onderneming de **prijzleider** is en de overige bedrijven hun prijzen daarop afstemmen, volgen die concurrenten typisch een *follow-the-leader-benadering*, met name als de producten weinig van elkaar verschillen. Bedrijven laten hun prijzen echter niet allen beïnvloeden door de concurrentie, maar houden ook rekening met het effect van hun eigen prijs op de eventuele reacties van hun rivale.

Een belangrijke overweging bij de prijsstelling van een bepaald product is of de prijs een positief of negatief effect heeft op de verkoop van andere producten in het assortiment. Soms houden we de prijs van het hoofdproduct bewust laag om meer klanten te trekken. Het effect van de prijs van een product op de verkoop van andere artikelen die ermee verband houden, speelt vooral een rol bij **complementaire goederen**. Dit zijn producten die de koper in combinatie met elkaar moet gebruiken. Met de prijsstelling moet ook rekening gehouden worden met de belangen van de **tussenhandel**. Zo nemen detaillisten liever geen artikelen met een te lage winstmarge op in hun assortiment. De relatief hoge brutomarge voor speciaalzaken die deze producten verkopen is deels een tegemoetkoming in hun promotiekosten en serviceverlening. Producenten houden verder rekening met de prijsopbouw van het assortiment van detaillisten en met hun wen een eigen, uniek prijsbeleid te voeren. Producenten en detaillisten ontkomen bij hun prijsbeslissingen niet aan de wetten en prijsregulering van de overheid. Zo probeert de overheid op basis van de Nederlandse wetgeving (Wet op de economische mededinging) en die van de EU te voorkomen dat door afspraken of economische machtsconcentraties die de concurrentie beperken, zoals **kartels**, het algemeen belang wordt geschaad. De overheid staat ook geen predatory pricing of **roofzuchtige prijszetting** toe, een praktijk waarbij een bedrijf zijn rivalen uit de markt probeert te werken door zijn prijzen tijdelijk zo sterk te verlagen dat concurrenten in de problemen komen. Evenmin is het ethisch verantwoord om kopers in reclame-uitingen met prijsstunt te misleiden.

De prijshoogte is niet alleen bepalen voor de afzet, maar ook voor de omzet. In macro-economisch opzicht vervult het prijsmechanisme drie functies:

- *Vergelijkingsfunctie*: de prijshoogte en prijsfluctaties stellen de kopers en aanbieder in staat de waarde en eventuele schaarste van verschillende producten met elkaar te vergelijken.
- *Stimulerings- en afremmingsfunctie*: de prijs van een product kan zowel de productie van aanbieder stimuleren als de vraag van de gebruikers afremmen.
- *Verdelingsfunctie*: het prijsmechanisme bepaalt grotendeels wie wat koopt. Als een product duurder wordt, kunnen minder mensen het kopen.

De **vraagcurve** geeft aan hoeveel er van een product bij een aantal verschillende prijzen wordt gevraagd, als alle overige factoren gelijk blijven. Voor de meeste producten geldt dat de vraag een functie is van de prijs: de vraag is afhankelijk van de in rekening gebrachte prijs. Er bestaat een inverse relatie tussen de prijs en de vraag, namelijk als de prijs daalt neemt de vraag toe en omgekeerd. Grafisch kunnen we de verandering in de gevraagde hoeveelheid van een bepaald product als gevolg van prijsverandering zichtbaar maken als een **beweging langs de vraagcurve**. Overigens loopt de vraagcurve enigszins gebogen, omdat voortdurend dalende prijzen niet leiden tot evenredige stijgingen van de aankopen. Langzaam maar zeker raakt de markt verzadigd, waardoor de stijging van de vraag gaat afnemen. Bij statusproducten stijgt de vraag naarmate de prijs stijgt. Verschuiving van de vraagcurve worden veroorzaakt door een van de meer fundamentele krachten

achter de vraagontwikkeling, zoals een verandering in de smaak of voorkeur van de consument, een effectievere reclamecampagne of de introductie van een nieuw product op de markt. Bij een positieve verschuiving van de vraagcurve (naar rechts) mag het bedrijf verwachten dat het bij elke prijsniveau een groter aantal producten verkoopt. Een negatieve verschuiving van de vraagcurve heeft het tegenovergestelde effect. De vraagcurve verschuift naar links en de voornaamste oorzaken hiervan zijn:

- De voorkeur van de consument
- De marktomvang: hoe sterker het aantal consumenten daalt, hoe meer de vraagcurve naar links verschuift.
- De koopkracht van de consument: Dit zorgt ook voor een vermindering van de vraag
- De beschikbaarheid van substituten: als er substituten voor een bepaald product op de markt komen of de prijzen van vergelijkbare producten worden verlaagd, verschuift de vraagcurve van het product naar links.

De enige keer dat een marketeer zelf kan bepalen welke prijs hij voor een product vraagt, is bij de introductie van een geheel nieuw product. Hoe meer onderscheidend het product is, hoe meer opties het bedrijf bij de prijsbepaling heeft. Als het een *discontinue innovatie* is- dat wil zeggen een revolutionair nieuw product zonder duidelijk substituten- heeft de marketeer de grootste vrijheid bij prijsbepaling. Is de **introductieprijs** eenmaal aangekondigd, dan is die moeilijk te wijzigen. Hoe acceptabel een bepaald prijsniveau is, hangt zowel af van de klant als van het type product. Sommige innovaties zijn als **prestige product** te positioneren. Andere producten appelleren vooral aan de massamarkt, waarop een lage prijs belangrijker is dan topkwaliteit. Tussen deze twee segmenten in zit een derde groep die waar voor hun geld wil. Bij de introductie van een geheel nieuw product gaan we eerst na in welk van deze drie prijszones het artikel het meest op zijn plaats is:

- **Afroomprijsstrategie:** hierbij wordt het nieuwe product tegen een kunstmatige hoge prijs op de markt gebracht. Dit prijsniveau is slechts kort te handhaven. Zodra zich concurrentie aandient, moet de prijs omlaag. Dit afkomen van de markt is het meest rendabel als veel *early adopters* bereid zijn iets extra's te betalen voor het voorrecht om het product al kort na de introductie in hun bezit te hebben. Dit geldt vooral voor nieuwe typen duurzame consumptiegoederen waaraan **prestigekopers** status ontleen. Dit biedt veel voordelen:
 - Het voornaamste voordeel is dat het bedrijf de markt kan segmenteren op basis van prijsgevoeligheid, of het bedrag dat kopers bereid zijn voor het product te betalen. Pas als het segment kopers die een hoge prijs kunnen en willen betalen is verzadigd, wordt de prijs verlaagd.
 - Een voordeel van de afroomprijsstrategie voor duurzame consumptiegoederen is dat de onderneming in de introductieperiode haar begin-investeringen snel terugverdient, zolang er geen concurrentie is. Bovendien is er weer snel geld beschikbaar om in andere projecten te investeren. Tegelijkertijd beperkt een afroomprijsstrategie de vraag naar het product in de periode direct na de lancering die het bedrijf wellicht nodig heeft om zijn productiecapaciteiten uit te breiden.
 - Een nadeel van de strategie is dat de hoge winstmarge concurrentie aantrekt.
- **Penetratieprijsstrategie:** hierbij introduceert het bedrijf een nieuw product voor een zeer lage prijs. Als het bij de productontwikkeling een voorsprong heeft, hoopt het bedrijf hiermee snel merkbekendheid op te bouwen, de marktacceptatie te versnellen en groot marktaandeel te veroveren. Een penetratieprijsstrategie wordt veel toegepast bij de lancering van innovatieve dagelijkse gebruiksgoederen. Een penetratieprijsstrategie heeft vooral zin als er snel concurrentie is te verwachten. Uiteraard moet de fabrikant wel voldoende productiecapaciteiten hebben om in korte tijd van de introductie- naar de groeifase van de productlevenscyclus door te storen en moet ook het distributieapparaat aan de grote vraag kunnen voldoen. Een groot voordeel van deze strategie is dat e lage prijs en het al snel verworven hoge marktaandeel potentiële concurrenten ontmoedigen om met een me-too-product of dienst op de markt te komen. Dit versterkt een ander voordeel van de

strategie, en wel dat naarmate de productie en afzet toenemen, de kosten per eenheid sterk dalen. Het nadeel van de penetratieprijs is dat het bedrijf een deel van de mogelijke winst die het zou kunnen maken, laat scheien.

Prijstvoelstellingen moeten de marketingdoelstellingen van het bedrijf ondersteunen en goed aansluiten bij de ondernemingsdoelen, ook omdat de prijsdoelstellingen typisch van invloed zijn op beslissingen over de productie, financiële zaken en andere functionele gebieden. De prijsdoelstellingen vormen op hun beurt de uitgangspunt voor het ontwikkelen van de prijsstrategie en de te volgen prijstactiek. De **prijstrategie** vormt het raamwerk waarbinnen we onze prijsdoelstellingen vertalen in een bepaalde prijstactiek. De **prijstactiek** geeft aan hoe het bedrijf zijn prijzen bepaalt en met welke activiteiten het zijn doelstellingen wil bereiken. **Prijstvoelstellingen** worden in het bedrijfsleven op verschillende manieren verwoord. Het is niet correct om prijsdoelstellingen uit te drukken in algemene termen, zoals merktrouw, afzet, rendement of marktaandeel. Een effectief prijsbeleid omvat specifieke prijsdoelstellingen die managers concrete richtlijnen bieden, zowel voor de prijsbepaling als voor het meten van de effectiviteit van een bepaalde prijs in bijvoorbeeld een verhoging van de merkbekendheid of in de positionering van het product als 'waar voor je geld.'

Hoewel veel bedrijven met onzuivere prijsdoelstellingen werken, formuleren we de prijsdoelstellingen in het marketingplan bij voorkeur zo specifiek mogelijk in termen van wat we met de prijsbepaling willen bereiken. Omdat er een directe, meetbare relatie tussen de doelstellingen en de prijs moet zijn, drukken veel marketinggerichte organisaties hun prijsdoelstellingen uit in termen van prijsperceptie. Iemand's **prijsperceptie** geeft aan hoe hij de prijs ervaart. Hoewel de beleving of waardering subjectief is, kan het bepalend zijn voor wat de consument koopt. Bij het meten van prijsperceptie wordt onderscheid gemaakt tussen 3 termen:

- **Prijskennis:** slaat op de mate waarin kopers op de hoogte zijn van de prijzen van verschillende producten of diensten.
- **Prijsacceptatie:** hiermee komt de onderzoeker te weten of de klant de prijzen als redelijk ervaart. Inzicht in **prijzdrempels** kan leiden tot een bijstelling van de prijs.
- **Prijsgevoeligheid:** geeft aan in hoeverre consumenten op kleine prijswijzigingen reageren.

Verskillende doelstellingen

Sommige beweren dat bedrijven alleen maar op zo veel mogelijk winst uit zijn. Maar uit onderzoek blijkt dat ze meer geïnteresseerd zijn in een redelijk rendement (voldoende om de continuïteit van de onderneming veilig te stellen en de aandeelhouders tevreden te houden). Prijzen worden dus zelden vastgesteld om allen winstmaximalisatie te bereiken. De meest gebruikte prijsdoelstelling in het bedrijfsleven is om een bepaald rendement op het geïnvesteerde vermogen (*target return of investment*) te behalen. Met name ondernemingen die marktleider zijn, hanteren zo'n **rendementsdoelstelling**.

Veel bedrijven streven naar een bepaald brutowinstmarge per eenheid product. Zo leggen grootwinkelbedrijven een hogere opslag op **margemakers** (minder prijsgevoelige artikelen) dan op de rest van het assortiment.

Veel marktgerichte organisaties laten zich bij de prijsbepaling sturen door een **marktaandeelstelling**: de wens een bepaald marktaandeel te veroveren of te behouden. Om er marktaandeel bij te krijgen bieden ze misschien kortingen aan, vooral als de afzet in de hele branche stagneert.

Ondernemingen met een *concurrentiegeoriënteerde prijszetting* voeren geen zelfstandig of actief prijsbeleid. Zij nemen simpelweg het prijsniveau van hun grootste concurrenten als uitgangspunt en laten de prijsleiders in de branche de prijsbeslissingen nemen. Het voornaamste voordeel van het meedoen aan prijsverlaging is dat hiermee een concurrentievoordeel van de rivalen wordt weggenomen. Bovendien kan het een prijsoorlog voorkomen. Om hun toekomst zeker te stellen moeten bedrijven die zelf weinig of geen invloed op de prijzen in de branche kunnen uitoefenen, iets bieden waartoe hun grotere concurrenten niet in staat zijn.

Net zoals producenten zijn gebaat bij **prijstabiliteit**, functioneert de handel het beste met de **margestabiliteit** die constante prijzen oplevert. Bij de ontwikkelingen van hun eigen marketingbeleid

moeten tussenhandelaren kunnen bouwen op een consistente prijspolitiek, zonder verwarrende fluctuaties in prijzen en **winstmarges**. Er werd vroeger door de fabrikant een prijs vastgesteld waar winkeliers zich aan moesten houden, anders werd levering uitgesloten. Vooral door de toegenomen macht van grote winkelketens die zich hiertegen verzetten, werd het systeem van prijsafspraken uiteindelijk losgelaten. Deze **verticale prijsbepaling**- waarbij fabrikanten zelf dus bepalen voor welke prijs hun merkartikelen in de winkel te koop lagen en bovendien met elkaar afspraken dat zij de tussenhandel hiertoe verplichten- is inmiddels wettelijk verboden. Onder het oude systeem van verticale bepaalde fabrikanten niet allen de consumentenprijzen, maar tegelijkertijd ook de handelsmarges van zowel de groot- als kleinhandel. Om al te grote prijsverschillen voor eenzelfde merkartikel in de winkels te voorkomen hanteerde veel fabrikanten een **bodemprijs**: de laagste prijs waarvoor een product aan de consument verkocht mocht worden. Detaillisten kunnen nu stunten met de prijzen van alle A-merken. Wat in de handel nog wel gebruikelijk is, is de **adviesprijs**: een door de producent aanbevolen consumentenprijs.

Sommige producten hebben flexibele prijzen: door goed te onderhandelen en op de vraagprijs af te dingen betalen consumenten minder dan de oorspronkelijke vraagprijs. Andere artikelen hebben vaste prijzen die vaak zelfs op de verpakking staan vermeld. Toch geven fabrikanten soms een korting op de normale verkoopprijs. Op de consumentenmarkt blijven zulke expliciete kortingen meestal beperkt tot introductie-, tijdelijke aanbiedings-, en inruilkorting. Omdat veel kopers gevoelig zijn voor dit soort prijsacties vergroten ze de afzet. Op de B2Bmarkt zijn kortingen op basis- of **catalogusprijs** eerder een regel dan uitzondering. Een belangrijk criterium bij de totstandkoming van de uiteindelijke prijs is welke marge de fabrikant de tussenhandelaren gunt. Die marge- ook wel **functionele korting** - dient als vergoeding voor de verkoopinspanning, het transport, het risico, de financiering, de service, de voorraadvorming en andere distributiefactoren. Hoe hoog de korting is, hangt niet alleen af van de functies of taken die een bepaalde distribuut voor zijn rekening neemt, maar ook van de aard en de lengte van het verkoopkanaal en van zijn positie daarin. Omdat dit soort kortingen fungeert als vergoeding voor extra prestaties van afnemers, heten ze prestatiekortingen. Wordt de verkoopprijs achteraf door de aanbieder verlaagd, omdat de afnemer een bepaalde prestatie heeft geleverd, spreken we van **bonuskorting**. De bekendste vormen zijn:

- **Betalingskorting**: een korting voor contante betaling wordt gegeven als klanten hun rekening contact voldoen. Hiermee proberen ondernemers het incasso van hun vorderingen te versnellen om zo de rendabiliteit van het vermogen te vergroten.
- **Seizoenskorting**: om de verkoop van seizoensgevoelige producten beter over het jaar te spreiden, kan een producent de handel een seizoenskorting aanbieden.
- **Kwantumkorting**: kopers die een grote order plaatsen, krijgen vaak een kwantumkorting. Hoe groter de bestelling, hoe hoger het kortingspercentage. Het doel is de klant meer te laten bestellen dan hij zonder korting zou doen. De leverancier profiteert niet alleen door lagere voorraadkosten, maar ziet ook zijn verkoopkosten per eenheid product dalen. Kwantumkorting kunnen enkelvoudig (voor elke bestelling nagaan of deze groot genoeg is om voor een korting in aanmerking te komen) of cumulatieve korting (een periode genomen om het rabat te berekenen). Hoe sterker de verkopen in die tijd procentueel zijn toegenomen, hoe hoger de **groei-korting** is die de afnemer ontvangt.

Naast de bovengenoemde kortingen, wordt er in het bedrijfsleven met allerlei **verkapte kortingen** gewerkt: daarbij is dus geen sprake van een echte korting. De meest gebruikte vormen zijn:

- **Promotiebijdrage**: waarbij de fabrikant detaillisten een vergoeding geeft voor het opnemen van zijn merk in hun advertenties
- **Special deal**: vaak in de vorm van materiaal voor de winkel- of schapinrichting dat de fabrikant levert of gedeeltelijk betaald.
- **Samenwerkingskorting**: waarmee de fabrikant zijn waardering toont voor de goede samenwerking met een detailhandelorganisatie.

Non-price-concurrentie: zij leggen het accent in hun beleid op andere elementen van de marketingmix dan de prijs. Als ondernemingen hun prijzen voornamelijk baseren op die van de belangrijkste concurrenten, in plaats van op hun eigen kosten of de vraag van de afnemers, volgen zij

de strategie van **concurrentiegeoriënteerde prijszetting**. Sommige bedrijven- vooral in de branches met homogene producten en diensten- kiezen voor **imitatieprijszetting** en brengen dezelfde prijzen als hun concurrenten in rekening. Als bedrijven zich van hun concurrenten onderscheiden, kunnen zij wellicht een hogere prijs vragen. Zij volgen dan een strategie van **premium-prijszetting**. Als daarentegen bedrijven met een zeer efficiënte organisatie, een superieure productietechnologie of aanzienlijke schaalvoordelen een lagere prijs dan de concurrentie vragen, is er sprake van **discountprijszetting**. Het risico van deze strategie is dat ook andere bedrijven hun prijzen gaan verlagen om genoeg te verkopen om te overleven. Ondanks de nadelen wordt de concurrentiegeoriënteerde methode van prijsbepaling veel gebruikt omdat het een eenvoudig uit te voeren strategie is die geen exact inzicht vereist in de kosten per eenheid, de vraagcurve of prijselasticiteit. Net als bij de vraaggeoriënteerde prijsbepaling volgen bedrijven met een concurrentiegeoriënteerde prijszettingen een strategie van **backward-pricing** of **inverse prijszetting**. Concurrenten, ook die uit andere branches, zijn van grote invloed op de marketingstrategie en op het succes dat het bedrijf ermee oogst. In hoeverre een bedrijf zijn eigen prijzen kan vaststellen, hangt ook af van de marktform of mededingsstructuur waarin het opereert. Er zijn drie marktvormen:

- **Monopolie:** omvat slechts een aanbieder van een bepaald product, meestal relatief weinig aandacht aan marketing besteed. Dit komt vaak voor in combinatie met een patent, zo'n patent geeft de onderneming voor een zekere tijd het exclusieve recht tot vervaardiging of verkoop van een product. Door het ontbreken van directe concurrentie kan de monopolist bovendien, binnen bepaalde grenzen, zelf zijn verkoopprijs bepalen. In zo'n geval is de afzetcurve van de monopolist gelijk aan de vraagcurve. Immers, de afzetcurve geeft het aantal producten weer dat tegen verschillende prijzen zou kunnen worden verkocht. Omdat er slechts één aanbieder is, kan deze organisatie in principe zelf bepalen of ze een beperkt aantal producten tegen een hoge prijs dan wel een groter aantal producten tegen een lage prijs aanbiedt. De voornaamste marketingtaak is het houden van de unieke positie van het product in stand houden. De invloed van de monopolist op de distributeur is zeer hoog en de producent kan dan ook tal van eisen stellen.
- **Oligopolie:** is een marktform waarbij enkele grote bedrijven het grootste deel van de markt in handen hebben. Als het aandeel van de vier grootste bedrijven hoger is dan 40%, is er sprake van een oligopolie. Wanneer de producten in de ogen van de afnemers precies hetzelfde zijn, is er sprake van een **homogene oligopolie**. De voorkeur van de koper wordt dan voornamelijk bepaald door verschillen in de prijs en wellicht ook in klantenservice. Deze marktform komt zelden voor. Doordat de meeste bedrijven proberen zich van hun concurrenten te onderscheiden door eventuele verschillen in vormgeving, kwaliteit en merkimago te benadrukken, is er vaker sprake van een **heterogeen oligopolie**. In deze marktform hebben de aanbieders meer speelruimte om een zelfstandig prijsbeleid te ontwikkelen dan bij homogene producten. De hoofdreden voor stabiele prijzen is de angst voor een prijzenoorlog. De reacties van concurrenten zijn namelijk te voorspellen. Het ontbreken van flexibiliteit in het prijsbeleid leidt tot een geknikte vraagcurve. Het verschil tussen de vraagcurve en de individuele geknikte afzetcurve van een bepaald bedrijf is dat er bij de individuele afzetcurve rekening wordt gehouden met reacties van concurrenten op prijswijzigingen. In een homogene oligopolistische marktform is echter vaak sprake van **prijstarheid**: de prijs heeft de neiging om zich op het evenwichtsniveau te stabiliseren. Als de concurrenten elkaar voortdurend bestoken met prijsverlagingen om de perceptie te creëren dat ze de allerlaagste prijzen hebben, ontstaat er tussen hun een prijzenoorlog. De meest agressieve vorm van concurrentiegeoriënteerde prijszetting is **put-out-pricing**. Daarbij verlaagt de kapitaalkrachtige marktleider zijn prijs drastisch om kleinere concurrenten met een minder lange adem geheel uit te markt te werken. Een variant hierop is de strategie van **stay-out-pricing**, waarbij de prijs tijdelijk zo laag wordt gezet, dat andere leveranciers de markt überhaupt niet betreden. Bij een oligopolie is de voornaamste taak van marketing om het productaanbod op andere manieren te differentiëren dan de prijs. Daarnaast wordt prijsconcurrentie vermeden en is promotie essentieel.

- **Monopolistische concurrentie:** dit is de meest voorkomende marktform in Nederland. Hierbij bieden veel leveranciers elk een gelijksoortig, maar enigszins afwijkend product aan. Nieuwe concurrenten kunnen vrij gemakkelijk de markt betrekken. De grootste uitdaging is dan ook om het product zo goed op de kopers af te stemmen en te positioneren, dat velen daaraan de voorkeur geven. De vrijheid om een hogere prijs te vragen dan de concurrentie, wordt groter naarmate de merktrouw stijgt. De voornaamste marketingtaak hierbij is dat het product op alle mogelijke manieren gedifferentieerd moet worden. Daarnaast is prijsconcurrentie en promotie belangrijk en is de invloed op de distributeur gering.
- **Volledige mededinging:** hierbij zijn er veel concurrenten en kopers op de markt. Anders dan bij de monopolistische concurrentie zijn de producten hier homogeen (ookwel homogeen polypolie) en hebben de afnemers weinig of geen voorkeur voor bepaalde leveranciers. Geen enkele aanbieder kan een actief prijsbeleid voeren of de prijs vaststellen. De markten zijn voor beide partijen transparant. Zo kunnen aanbieders en afnemers precies nagaan welke producten er worden aangeboden en in hoeverre verschillen in kwaliteit ook tot verschillen in prijs leiden. Het heeft voor de aanbieder geen zin een lagere prijs te vragen dan de concurrenten, aangezien hij zijn gehele productie al tegen de marktprijs kwijt kan. Bovendien is een prijsdaling vaak economisch niet haalbaar, omdat de prijs doorgaans zo laag ligt, dat maar net alle kosten worden gedekt. Er wordt bij deze marktform nauwelijks aan marketing gedaan. Bij deze marktform hebben ze weinig invloed op distributeurs en zijn de toetredingsmogelijkheden onbeperkt. De voornaamste taak van de marketing is het garanderen van tijdige en voldoende levering tegen een gangbare prijs.

Er zijn markten waar niet de aanbieders maar de vragers een overheersende marktpositie hebben. In zo'n geval komt de prijs dikwijls op een heel andere manier tot stand, namelijk door middel van een openbare of onderhandse aanbesteding. Sommige transacties op de B2Bmarkt komen niet tot stand door onderhandelingen tussen leveranciers en inkopers, maar door aanbestedingen. Ook de overheid maakt regelmatig gebruik van **openbare aanbestedingen** om de voordeligste prijs voor grote projecten te krijgen. Als er maar enkele aanbieders zijn of er snel moet worden geleverd, is een **onderhandse aanbesteding** de beste inkoopprocedure. Daarbij wordt een aantal aanbieders uitgenodigd om aan een inschrijving bij aanbesteding deel te nemen. Alle inschrijvers brengen een offerte uit, zonder de biedprijzen van hun concurrenten te kennen. Om hun beste biedprijs te bepalen gebruiken inschrijvers doorgaans de verwachte winstmethode. De aanbieder berekent eerst hoeveel winst bepaalde aanbestedingsprijzen hem zouden opleveren en schat vervolgens de kans dat de daarop gebaseerde offerte inderdaad uitmondt in een opdracht tot levering. Hoe lager de eigen biedprijs is, hoe groter de kans dat de concurrenten hoger zitten en men zelf het werk krijgt toegewezen. Bij het vaststellen van de offerteprijs wordt rekening gehouden met de eigen kosten, maar ook met schattingen van de offerteprijzen van concurrenten en de prijs die de aanbesteder bereid is om te betalen. Er zijn drie overwegingen die een leverancier kunnen laten besluiten tot het uitbrengen van een offerte die niet de hoogste verwachte winst oplevert: de ondernemingsdoelstellingen, overcapaciteit (hierbij weegt de kans op het verkrijgen van de opdracht zwaarder dan de hoogte van de winst) en de kans op vervolgoeders.

Hoofdstuk 13

Een **distributiekanaal** is een netwerk van zelfstandige bedrijven die bij de distributie van een product of dienst elk een essentiële functie vervullen in de gezamenlijke activiteiten om producenten en eindgebruikers met elkaar in contact te brengen. **Logistieke distributie:** het juiste product op de juiste tijd op de juiste plaats (plaats, service, hoeveelheid). Kernwoorden: vervoer, voorraad, opslagbeheer. **Strategische distributie:** optimale verkrijgbaarheid realiseren, ketenmanagement. Kernwoorden: distributiekanaal, distributie intensiteit, bedrijfskolom. Producten worden beter verkocht als ze voor de koper goed verkrijgbaar zijn. Een effectief distributiekanaal stelt de verkoper in staat om de gebruikers van zijn producten te bereiken en te bevoorraden, en de koper om de producten en diensten die hij zoekt te vinden en te kopen. Hoewel een distributiekanaal nogal eens

wordt gezien als een statisch netwerk, is het in werkelijkheid voortdurend in beweging. Dit uit zich op twee manieren. Ten eerste ontstaan er regelmatig nieuwe kanalen. Ten tweede veranderen bedrijven de structuur van de bestaande kanalen als dit de efficiency vergroot. Vanuit de producent gezien omvat een doeltreffend **distributiebeleid** de analyse, planning, uitvoering en evaluatie van de activiteiten die ertoe leiden dat de juiste producten op het gewenste moment en op de beste plaats tegen de laagst mogelijke kosten ter beschikking komen van de doelgroep. Distributie-intermediairs – ook wel tussenpersonen of wederverkopers genoemd- spelen een belangrijke rol in de marketing van producten en diensten. **Intermediairs** zijn organisaties of personen die ergens in het kanaal tussen de producent en consument opereren. Hun inschakeling heeft zowel te maken met de te behalen schaalvoordelen als met de specialistische taken die deze kanaaldeelnemers voor hun rekening nemen. De lengte en samenstelling van een distributiekanaal noemen we de structuur van het kanaal. Deze omvat alle bedrijven en personen die betrokken zijn bij de verkoop, eigendomsoverdracht, aankoop en andere functies die daarmee te maken hebben. Er zijn in grote lijnen twee soorten kanalen. **Directe distributie** of een direct kanaal omvat de levering van producten en diensten van producenten aan consumenten zonder de inschakeling van onafhankelijke intermediairs. Daarnaast is er ook de mogelijkheid van **indirecte distributie**. Bij *convenience goods* gaat het daarbij meestal om een **indirect lang kanaal** (met minstens twee tussenschakels), terwijl er bij de distributie van shopping en specialty goods vaak met een **indirect kort kanaal**. Het meest voorkomende distributiekanaal in de consumentensector- het zogenaamde **klassieke distributiekanaal**- bestaat uit een producent, een grossier en een detaillist. Een nadeel van een lang distributiekanaal- afgezien van de prijsverhoging voor de eindgebruiker waartoe marges van de wederverkopers kunnen leiden- is dat de fabrikant minder beheersing over het distributieproces heeft. Korte distributiekanaalen komen het meest voor bij de verkoop van zakelijke producten op de B2Bmarkt. De beslissing over de beste lengte en samenstelling van het distributiekanaal hangt af van diverse factoren. Uiteraard hoeft een bedrijf zich in zijn distributiebeleid niet tot een kanaaltipe te beperken. In plaats van zo'n **enkelvoudige kanaalstrategie** kan het ook van meer kanalen tegelijk gebruikmaken. Met een **duale kanaalstrategie** schakelt het bedrijf voor de distributie van zijn producten tegelijkertijd twee verschillende typen kanalen in om het markt bereik te vergroten, de marketingkosten te verlagen en beter maatwerk te kunnen leveren; dit alles met het doel om de omzet en winst te verhogen. Door gelijktijdig gebruik te maken van ten minste twee verschillende typen distributiekanaalen- ook wel **multikanaaldistributie** (multichannel distributie) genoemd- kan een bedrijf verschillende marktsegmenten doeltreffend bewerken. Zo concurreren de producenten niet alleen met de andere merken op de markt, maar ook met elkaar, in de onderlinge concurrentiestrijd tussen aanbieders. Deze zogenaamde **kanaalconcurrentie** omvat zowel de mededinging tussen de wederverkopers in verschillende distributiekanaalen (**interkanaalconcurrentie genoemd**) als tussen deelnemers binnen hetzelfde distributiekanaal (**intrakanaalconcurrentie**, zoals tussen supermarkten onderling). De **kanaalconflicten** als gevolg van de vaak tegenstrijdige belangen of doelstellingen van de distribuanten die zo'n distributiebeleid met zich meebrengt, neemt de aanbieder op de koop toe. Een speciale vorm van een multikanaalsysteem is het **hybride systeem**, waarin verschillende partijen in het distributiekanaal voor dezelfde klant een aantal taken uitvoeren die elkaar aanvullen. Om het ruilproces te vergemakkelijken creëren distributiekanaalen verschillende soorten nut en wel op het gebied van plaats (door het aanbieden van producten op plaatsen waar klanten winkelen: *place utility*), tijd (zorgen dat producten beschikbaar zijn wanneer koper ze willen: *time utility*), en eigendom (door eigendomsoverdracht of een andere regeling die de klant het recht geeft om een product te gebruiken: *possession utility*). De product-, prijs- promotie-, en distributiebeslissingen moeten goed op elkaar aansluiten. Met name het promotieprogramma moet zorgvuldig op het distributiebeleid worden afgestemd. Soms bepaalt het distributiebeleid zelfs welke producten een bedrijf ontwikkelt, en hoe ze worden gepromoot en geprijsd. Fabrikanten realiseren zich wel dat de tussenhandel de verkoop van producten en diensten efficiënter maakt door het aantal contacten dat nodig is om de doelgroep te bereiken, drastisch te verminderen. De groothandel en detailhandel bereiken dit door middel van, wat men in marketing noemt, **breaking bulk**, dus het opsplitsen van grote partijen: deze intermediairs kopen enorme hoeveelheden producten in van

diverse fabrikanten, maar verkopen hooguit een paar producten per keer aan elke koper om in zijn behoefte te voorzien. De tweede manier waarop intermediairs in het kanaal waarde toevoegen en de efficiency verhogen is door een aantrekkelijk assortiment samen te stellen. Naast het verminderen van het aantal contacten kan een intermediair de efficiency van het kanaal ook bevorderen dankzij zijn specialisatie, marketingervaring, de lagere transportkosten en verdere schaalvoordelen van een grote organisatie. Met hun speciale eigenschappen en vaardigheden kunnen intermediairs waarde aan het distributieproces toevoegen door 3 basisfuncties efficiënt uit te voeren. De eerste is de zogeheten *transactionele functie*: deze omvat kopen, verkopen en risico nemen. Zo aanvaarden intermediairs het risico dat ze niet in zullen slagen om alle producten die ze in voorraad hebben te verkopen. Tussenpersonen in het kanaal vervullen een *logistieke functie*: die bestaat uit het opslaan, sorteren en vervoeren van handelswaar. Ten slotte verschillen intermediairs een aantal *faciliterende functie*: in het marketingkanaal die producten en diensten aantrekkelijker maken of het koopproces vergemakkelijken, bijvoorbeeld door middel van klantenservice, kredietverstrekking, onderhouds- en reparatiediensten. Critici stellen soms dat de consumentprijzen kunnen worden verlaagd door het elimineren van groothandelaren, importeurs en andere tussenpersonen.

Bij het doorlopen van het distributiekanaal van producent tot consument wisselt een product een aantal keren van eigenaar terwijl onafhankelijke partijen in de bedrijfskolom bepaalde taken- **distributiefuncties** genoemd- die speciale vaardigheden vereisen.

Relatievorming	Alle marketingactiviteiten die te maken hebben met de verkoop, service en het onderhouden van duurzame relaties met klanten.
Promotie	Het helpen stimuleren van de vraag naar producten door middel van reclame, sales promotion en persoonlijke verkoop om klanten de nodige informatie en service te bieden.
Assortiment opbouw	Het sorteren en opsplitsen van producenten in kleinere, door klanten gewilde zendingen voor efficiënte doorverkoop
Voorraadbeheer	Het in voorraad houden van voldoende producten zodat ze deze zich dicht bij hun eindbestemming bevinden.
Financiering	Het verstrekken van krediet aan de volgende schakels in de bedrijfskolom en het financieel ondersteunen van toeleveranciers door tijdig orders te plaatsen en facturen te betalen
Marktonderzoek en marketinginformatie	Het verzamelen en doorgeven van marketinginformatie over relevante trends op de markt en de concurrentiesituatie

Met name de informatiestroom is in de concurrentiestrijd onmisbaar. Immers hoe meer informatie over de markt de ondernemer heeft, hoe beter bij zijn aanbod op de doelgroep kan afstemmen. Producenten onderhouden niet alleen relaties met hun afnemers, maar ook met hun voornaamste toeleveranciers en tussenhandelaren in de *bedrijfskolom*. Een bedrijfskolom omvat ook de ondersteunende organisaties die zich, als partners, stroomopwaarts (richting toeleverancier van grondstoffen) en stroomafwaarts (richting eindgebruiker) van de producent bevinden die indirect een bijdrage aan het marketingproces leveren. De **bedrijfskolom** is dan ook per definitie de hele reeks activiteiten en aanbieders die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en overdracht van producten en diensten. De **waardeketen** omvat alle activiteiten die betrekking hebben op het ontwikkelen, produceren, markten, leveren en ondersteunen van een product, waarbij elke schakel van de keten in principe waarde kan toevoegen aan het product dat de klant uiteindelijk koopt. Via **ketenmanagement** vormen de partijen in het kanaal duurzame samenwerkingsverbanden met als doel de transport-, voorraad-, management- en verwerkingskosten te minimaliseren en het totale rendement te maximaliseren. Distributiekanaalen zorgen ervoor dat producten verkrijgbaar zijn voor consumenten. Hoe dicht bij huis dat is, hangt af van de **intensiteit van de distributie**: het aantal verkooppunten in een bepaalde markt.

- **Intensieve distributie**: als het product op zo veel mogelijk punten te koop is. Door de consument in elke winkel waarin hij dit verwacht met het product te confronteren en zo de

aankoop te vergemakkelijken, probeert de producent zijn verkoop te maximaliseren. Met name producten waarvoor de consument zich niet erg wil inspannen om ze te kopen, moeten intensief worden gedistribueerd (convenience product). Wel moet een producent met een massadistributiestrategie over een uitgebreid verkoopteam beschikken om de contacten met de vele **distributiepunten** te onderhouden. Een intensieve distributie houdt niet in dat de producent geen enkele vorm van selectie toepast.

- **Selectieve distributie:** hierbij kiest de producent uit alle in aanmerking komende detaillisten een beperkt aantal dat aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet. Alleen verkooppunten met een voldoende hoge omzet, omloopsnelheid en winstgevendheid worden geselecteerd. Omdat hij minder intermediairs hoeft te bezoeken, kan de producent zijn marketingkosten verminderen. Selectieve distributie leidt ook tot een hechtere relatie met de tussenhandel. In feite volgen veel fabrikanten een selectieve distributiestrategie om een beter merkimage te creëren, zodat zij een hogere prijs kunnen vragen. Dit is vooral geschikt voor *shopping products*.
- **Exclusieve distributie:** hierbij zijn de producten van het bedrijf slechts bij één of enkele detaillisten in een bepaald verzorgingsgebied verkrijgbaar. Omdat veel kopers de nodige tijd moeten investeren in het reizen naar een verkooppunt, is een exclusieve distributiestrategie eigenlijk alleen geschikt voor *specialty products* waarvoor een sterke merkenvoorkeur bestaan. Exclusieve distributiecontracten kunnen een fabrikant veel marketingvoordeel opleveren als hij ervoor zorgt dat zijn producten uitsluitend te koop bij uitstekende wederverkopers met net zo'n goede reputatie als het merkimage van zijn eigen producten. Door slechts weinig winkels het recht op alleenverkoop te geven houdt de fabrikant zijn distributiekosten laag. Bovendien zijn de wederverkopers bereid tot een betere serviceverlening en ondersteuning. Door de wederzijdse afhankelijkheid ontstaat er vaak een hechte samenwerking tussen de fabrikant en de detaillist met het exclusieve verkooprecht. Doordat de potentiële afzet beperkt is, zijn dealers vaak alleen bereid het product te voeren met de toezegging dat ze in hun regio geen concurrentie krijgen. Als de aanbieder voorts weet te bedingen dat de detaillist geen concurrerende producten of merken van andere fabrikanten in zijn assortiment opneemt (**exclusive dealing**) spreken we van tweezijdige exclusieve distributie.

Distributiekenngetallen: dit zijn ratio's of maatstaven om de distributie van een bepaald product of merk via winkels of andere verkooppunten te omschrijven. Zo werken producenten in een **distributieanalyse** vaak met kengetallen om distribuanten of winkels te selecteren en met elkaar te vergelijken. **Distributiespreiding:** is een getal dat weergeeft in hoeveel procent van de in aanmerking komende winkels (in productklasse) een bepaald merk verkrijgbaar. Het **markt bereik:** is een distributiemaatstaf die aangeeft hoeveel de winkels die het bewuste merk voeren, in de desbetreffende productklasse omzetten in verhouding tot alle verkooppunten. Het kengetal geeft zo een indruk van de relatieve positie van de detaillisten die het merk voeren ten opzichte van alle distribuanten van de productklasse in het desbetreffende distributiekanaal. **Selectie-indicator:** geeft de verhouding aan tussen het markt bereik en de distributiespreiding (ofwel tussen de gewogen en ongewogen distributiespreiding). Het getal verschaft inzicht in de grootte van de huidige verkooppunten op basis van hun gemiddelde omzet in de productgroep. **Omzetaandeel:** is de omzet van het merk gedeeld door omzet van de productklasse bij de ingeschakelde wederverkopers. Dit geeft een indicatie van de eigen positie van de producent bij zijn wederverkopers. Dit kengetal geeft antwoord op de vraag: welk aandeel heeft ons merk y in omzet van de productgroep y bij de ingeschakelde detaillisten. Het **afzetdeel** geeft aan welk deel de afzet van een merk uitmaakt van het totale aantal verkochte artikelen in dezelfde productklasse door de betrokken distribuanten van de aanbieder.

Het ontwikkelen van een effectieve distributiestrategie vereist verschillende beslissingen. De snelste manier om in een nieuwe markt te penetreren is om toegang te krijgen tot een distributiekanaal met veel verkooppunten. Welke distributiekanaalen een marktgericht bedrijf gebruikt, hangt sterk af van de klant: het product of de dienst moet verkrijgbaar zijn waar de klant dit verwacht. Daardoor komen

artikelen onvermijdelijk terecht in het assortiment van verschillende typen wederverkopers of andere tussenpersonen die een vergelijkbare functie in de bedrijfskolom vervullen, en dus direct of indirect met elkaar concurreren. In hoeverre een kanaaloverlapping tot een prijsoorlog of ander conflict leidt, hangt vaak af van de opstelling van de kanaalleider. We bekijken nu waaraan bedrijven hun invloed of macht in het distributiekanaal ontleent, de randvoorwaarde dat de kanaalleider een concurrentievoordeel heeft en zogeheten verticale marketingsystemen die de kans op conflicten in het kanaal verkleinen. Een bedrijf dat deel uitmaakt van een distributiekanaal heeft **kanaalmacht** als het in staat is om andere organisatie in dat kanaal tot gedrag te bewegen dat ze anders niet zouden ontplooiën. Fabrikanten gebruiken zowel **incentives** als sancties om de medewerking van de intermediairs te verkrijgen. De invloed die een onderneming in het distributiekanaal uitoefent, is terug te voeren op twee bronnen van macht: economische macht en positiemacht. De economische macht berust bij de meest kapitaalkrachtige organisaties. Zij zijn in staat om voortdurend marktonderzoek te verrichten. Positiemacht daarentegen komt voort uit de plaats die een onderneming in het kanaal inneemt. Vooral bedrijven die het dichtst bij de klant staan en toegang tot de massamarkt hebben bevinden zich in een sleutelpositie. Met het verdwijnen van de verticale prijsbinding en de toenemende concurrentie onder fabrikanten om marktaandeel te verweven, werd de macht van detaillisten echter groter. De grootwinkelbedrijven die door schaalvergroting en samenwerkingsverbanden enorm waren gegroeid, konden nu zelf bepalen bij wie ze wilden inkopen en welke voorwaarden daarbij acceptabel waren. Met hun groeiende marketingbewustzijn begonnen detailhandelorganisaties een eigen marketingbeleid te voeren. Omdat de ketting zo sterk is als de zwakste schakel, zij alle **distributieschakels** gebaat bij een gezonde kanaalstructuur. In de praktijk neemt de partij met het grootste concurrentievoordeel de leiding om de producten en diensten zo efficiënt mogelijk in handen van de afnemers te krijgen. Bij een permanente voorsprong spreken we van een duurzaam concurrentievoordeel of sustainable competitive advantage; dit is op de huidige dynamische markt echter alleen te handhaven door voortdurende, marktgerichte innovaties die technologische voordelen, kostenbeheersing of unieke vormen van service opleveren die relevant zijn voor de prestaties van het bedrijf en die concurrenten in mindere mate bezitten. **Conventioneel distributiekanaal**, hierin stippelen zelfstandige ondernemers onafhankelijk van elkaar hun beleid uit en hun eigen doelstellingen bereiken. De tegengestelde belangen van de betrokken partijen kunnen heel wat conflicten veroorzaken. Deze tegenstellingen tussen de partijen kunnen alleen worden overbrugd als er regelmatig onderhandelingen over de prijzen en andere verkoopcondities plaatsvinden. Een vrij nieuwe ontwikkeling in de distributie is de opkomst van een verbeterd systeem om leiderschap uit te oefenen en de relaties in het kanaal te managen. We noemen dit een **verticaal marketingsysteem (VMS)**. Dit is een professioneel geleid en centraal opgezet netwerk van organisaties, waarbij de diverse schakels nauw met elkaar samenwerken dankzij het feit dat een van hen, als machtigste partij de leiding van het kanaal op zich neemt. Dankzij die samenwerking kunnen de betrokken partijen beter concurreren met andere distributiekanaalen en zo hun invloed op de markt vergroten. We onderscheiden drie typen VMS, afhankelijk van de vraag of de marktinfluïentie van de betrokken organisaties is gebaseerd op de eigendomsverhouding in het kanaal (*geïntegreerd VMS*), op vrijwillige samenwerking (*contractueel VMS*) of op de macht van een van de partijen in het distributiekanaal (*geleid VMS*). Een **geïntegreerd VMS** is een verticaal marketing-systeem waarbij de verschillende schakels in het kanaal in handen zijn van één onderneming, die daardoor ook volledige zeggenschap over alle werkzaamheden in dat kanaal heeft. **Voorwaartse integratie**: waarbij een fabrikant de eigendom en exploitatie verwerft van de volgende schakels in het kanaal. Een tweede optie om een geïntegreerd VMS te creëren is via **achterwaartse integratie**, waarbij een detaillist of andere distributeur een toeleverancier overneemt zodat hi bepaalde grondstoffen of halffabrikaten, die nu immers binnen de eigen organisatie worden geproduceerd, niet meer van derden hoeft te betrekken. De meest voorkomende vorm van een verticaal marketingsysteem, een **contractueel VMS**, is de samenwerking tussen de schakels gebaseerd op zorgvuldige contractuele afspraken. We onderscheiden drie populaire vormen van contractueel systeem. De eerste is een *detailhandelscoöperatie*: een groep detaillisten die zelf een groothandel oprichten om beter met andere winkelketens te kunnen concurreren. Een tweede vorm is een *franchise organisatie* en de

laatste vorm is *vrijwillige filiaal bedrijf*. Het derde typen VMS is het **geleid VMS**. Hierin gebruikt een grote, dominante partij in het kanaal zijn macht om de opeenvolgende fasen van productie en distributie te coördineren. Overigens mogen we een verticaal marketingsysteem niet verwarren met een horizontaal marketingsysteem, waarbij bedrijven op hetzelfde niveau van het kanaal samenwerken om hun producten of diensten op de markt aan te bieden. De evaluatie en selectie van wederverkopers is het meest relevant voor het bedrijf als het een selectieve of exclusieve distributiestrategie voert. Immers, bij intensieve distributie probeert het zo veel mogelijk acceptabele detaillisten zo ver te krijgen om het product in hun assortiment op te nemen om alle afnemers op de markt te bereiken. een aantal eigenschappen die bij de selectie van pas komen zijn:

- *Kenmerken van het bedrijf*: de eigen financiële mogelijkheden en de knowhow van het personeel leggen grenzen op aan de reeks distributieopties die het bedrijf overweegt. De selectie van de juiste distributiekanaal wordt mede bepaald door de mate waarin ze het bedrijf helpen om zijn overkoepelende doelstellingen te bereiken.
- *Concurrentie*: het is niet zo dat concurrenten het bij het rechte eind hebben, maar omdat het bedrijf misschien zijn eigen distributiebeleid moet bijstellen als reactie op een verandering in de distributiestrategie van een concurrent.
- *Producteigenschappen*: de distributiekanaal en partners die een bedrijf besluit te gebruiken houden sterk verband met de eigenschappen van zijn producten. Convenience, shopping en specialty producten worden verkocht in andere winkels en daardoor via verschillende kanalen. Maar de keuze van intermediairs wordt ook beïnvloed door het vermogen van wederkopers om technisch gecompliceerde producten te verkopen of door de noodzaak om bederfelijke producten snel op de plaats van bestemming te krijgen. Daarnaast kan het gewenste imago van het product of werk het wenselijk maken om het te verkopen via speciaalzaken.
- *Beschikbaarheid van distribuut*: de selectie van distribuuten is geen eenzijdige beslissing van de aanbieder. In veel markten bepalen de grote detailhandelorganisaties zelf welke producten en merken zij al dan niet voeren. Fabrikanten kunnen intermediairs zo ver krijgen om het product wel te gaan verkopen door middel van incentives. Dit zijn financiële prikkels die buiten het normale beloningssysteem vallen en meestal op de prestaties van de wederverkoper worden afgestemd.
- *Selectiecriteria*: bij de uiteindelijke selectie van wederverkopers heeft de fabrikant waarschijnlijk, gebaseerd op zijn persoonlijk eindrukken en contacten, al een voorkeur voor bepaalde organisaties en personen. Voor een objectieve evaluatie en vergelijking van mogelijke distribuuten moet de fabrikant echter elke kandidaat beoordelen op basis van een reeks identieke criteria of maatstaven.

Kanaalconflict: een situatie waarbij het gedrag van één distribuut in strijd is met de belangen van de anderen en verhindert dat die hun doelstellingen bereiken. een **interkanaalconflict** speelt zich af tussen de leden van verschillende distributiekanaal in hetzelfde marktgebied. Zo'n conflict wordt vaak veroorzaakt door de concurrentie tussen een lang kanaal en kort kanaal. Daarentegen ontstaat een **intrakanaalconflict** tussen wederverkopers in hetzelfde distributiekanaal. Dit kan een horizontaal of een verticaal conflict zijn. Een **horizontaal kanaalconflict** is een conflict tussen twee of meer organisaties op hetzelfde niveau in de bedrijfskolom (supermarkt oorlog). Een **verticaal kanaalconflict** doet zich voor tussen organisaties op verschillende niveaus van hetzelfde distributiekanaal, zoals tussen een fabrikant en groothandel over de hoogte van de voorraad, de mate van verkoopondersteuning of groothandelsmarge. Ook verticale conflicten worden vaak veroorzaakt door de duale distributiestrategie van een producent. Een conflict kan ook ontstaan als een van de partijen in het distributiekanaal een intermediair omzeilt en producten direct koopt of verkoopt. Deze uitschakeling van de tussenhandel noemen we **disintermediatie**. De meeste conflicten in het distributiekanaal worden veroorzaakt door de tegenstrijdige doelstellingen van de intermediairs en door een gebrek aan overeenstemming of duidelijkheid over de rol van de betrokken partijen. Hoewel alle partijen in de bedrijfskolom het eens zijn over een aantal algemene doelstellingen hanteert elke organisatie ook haar eigen doelstellingen die afhangen van unieke

kansen en problemen. Een andere veel voorkomende bron van conflicten is de onzekerheid over de rol van elk bedrijf in het kanaal. Een conflict daarover ontstaat meestal pas als het werk van een van de intermediairs niet aan de verwachtingen voldoet of als de intermediairs het niet over de taakverdeling eens zijn. Andere **rolconflicten** hebben typisch betrekking op marktonderzoek en het gewenste voorraadniveau. Soms kan een conflict zo hoog oplopen dat een compromis onmogelijk lijkt en de partijen hun zakelijke relatie verbreken. Dit leidt echter tot minder winst voor beide partijen en tot ontevreden klanten die nu de door hen gewenste producten of diensten ergens anders moeten zien te vinden, en dus de dupe worden van het conflict. Om dat te voorkomen en het conflict op te lossen zijn er minstens twee juridische opties. Een ervan is het aanspannen van een **kort geding**. Dit is geen ideale methode. De uitspraak van een onafhankelijke rechter kan weliswaar tot een aanvaardbare oplossing leiden, maar kost beide partijen tijd en geld en de verstandhouding wordt geschaad. Daarom geven velen de voorkeur aan **arbitrage**. Daarbij wordt een derde partij in het geschil aangewezen om als onpartijdige rechter te fungeren. Deze deskundige persoon bepaalt niet alleen wie het ongelijk staat, maar ook welke stappen ieder moet nemen om tot een bevredigende oplossing te komen. Fabrikanten beoordelen regelmatig de prestaties van de onafhankelijke wederverkopers in hun distributiekanaal. Zij moeten nagaan of deze tussenpersonen erin geslaagd zijn hun distributiedoelstellingen te realiseren. Leveranciers doen graag zaken met wederverkopers die voortdurend hun omzetdoelstellingen behalen. Intermediairs worden ook beoordeeld door hun huidige omzetcijfers af te zetten tegen de eerder opgestelde **verkoopquota**: verkoopdoelstellingen die worden uitgedrukt in het aantal verkochte eenheden, de omzet of marktaandeel. Een alternatieve beoordelingsmethode is om de omzet van elk individuele dealer te vergelijken met die van andere dealers. Leveranciers besteden in het algemeen niet veel tijd aan de beoordeling van distributeurs die aan hun verkoopverwachtingen voldoen. Dit is echter niet terecht, omdat ze daardoor de kans mislopen om die wederverkopers te helpen bij het verder verhogen van hun omzet of het voorkomen van problemen. Een slagvaardig marketingbeleid vereist dat alle distributeurs regelmatig worden beoordeeld op dezelfde sleutelfactoren die de producent gebruikt om nieuwe distributeurs te selecteren. Deze hebben betrekking op zijn financiële positie, zijn salesteam, de professionele relatie met andere intermediairs, zijn klantgerichtheid en de verwachte toekomstige ontwikkelingen. Bij het beoordelen van de klantgerichtheid wordt soms ook de servicegraad als maatstaf gebruikt. De **servicegraad** omvat de snelheid en betrouwbaarheid waarmee een producent zijn bestellingen afwerkt. Ondernemers passen verschillende strategieën toe om hun controle over het distributiekanaal te vergroten. Sommige aanbieders kiezen voor selectieve of exclusieve distributie in de hoop dat de wederverkopers, voor de goede verstandhouding, zich bij hun beslissingen als loyale partners opstellen. Andere leveranciers proberen meer grip op tussenhandelaren te krijgen door hen promotionele ondersteuning te bieden. Hierbij vergroten ze niet alleen hun invloed op de detaillisten zelf, maar ook op de wijze waarop hun product aan de consument wordt gepresenteerd.

De groothandel is niet alleen de schakel tussen de producent en de detaillist. **Groothandelaar** kan gedefinieerd worden als een specialist in de inkoop en wederverkoop van producten en diensten aan ondernemingen die ze gebruiken in hun eigen productieproces of bedrijfsvoering, of op hun beurt weer aan andere distributeurs of afnemers doorverkopen. Onder de definitie van een groothandel vallen ook de import- en exportgroothandel en de bedrijven die bemiddelen bij de opslag en doorvoer van goederen die Nederland slechts passeren (**transitohandel**) of geheel buiten ons grondgebied blijven. Kenmerkend voor alle groothandelaren is in elk geval dat de niet rechtstreeks aan de consument leveren. De groothandel vervult enerzijds een collecterende functie door van verschillende organisaties partijen in te kopen, de producten op te slaan en daarmee een aantrekkelijk leveringsprogramma op te bouwen, en anderzijds, bij het doorverkopen van de producten, een *distribuerende functie*, door detaillisten en andere bedrijven in relatief kleine hoeveelheden met het juiste assortiment te bevoorraden. De groothandel kan ook krediet verlenen aan fabrikanten door hun rekeningen snel te voldoen en aan detaillisten of andere kopers door hen bijvoorbeeld in termijnen of met uitstel te laten betalen. Groothandelaren kunnen worden ingedeeld naar *assortiment*, *grootte*, *afnemerscategorie* en *functies* die ze verrichten (limited- dan wel full-

servicegroothandel). De limited-servicegroothandel ook wel **zelfbedieningsgroothandel** biedt slechts beperkte dienstverlening maar vraag ook de laagste prijzen (Makro). De **full-servicegroothandel** vervult, met zijn brede en diepe assortiment, veel meer functies, zowel voor de leveranciers als voor de afnemers. Bij deze groothandelsvorm onderscheiden we *industriële distributeurs*, die vrijwel uitsluitend aan producenten leveren en *detailhandeldistributeurs*, die winkeliers bevoorraden. Onder die laatste categorie valt onder meer de rack jobber of service merchandiser. De **servicemerchandiser** neemt, naast zijn groothandelstaak voor een of meer producenten, ook detailhandelsactiviteiten voor zijn rekening. Omdat deze producten een lage omloopsnelheid hebben, bewerkelijk zijn en specialistische kennis vereisen, laat de winkelier de schap vulling en presentatie graag aan een ander over. Dit zijn allemaal **zelfstandige groothandelaren** die met verschillende fabrikanten en veel klanten zaken doen. Omdat ze als onafhankelijke tussenpersonen het eigendomsrecht op de producten overnemen, kunnen ze hun eigen marketingstrategie ontwikkelen en dus ook zelf de prijzen vaststellen. Dat geldt niet voor **handelsagenten**, een tweede categorie onafhankelijke intermediairs die hun diensten aanbieden in ruil voor provisie maar niet het eigendomsrecht verwerven. De voornaamste typen onafhankelijke handelsagenten zijn:

- *Fabrieksagenten*: zij hebben een contract met verschillende fabrikanten van niet-concurrerende producten waarin de verkoopprijzen, de commissie, het verkoopprayeron en andere voorwaarden zijn vastgelegd.
- *Verkoopagenten*: in tegenstelling tot fabrieksagenten bewerken zij een onbeperkt rayon en beslissen zij zelf over de promotie-, prijs- en distributiestrategie van de producten die zij verkopen.
- *Commissiehandelaren*: deze intermediairs ontvangen landbouwproducten en mogen ze verkopen tegen de hoogste prijs die ze kunnen krijgen
- *Handelsmakelaars*: zij bemiddelen bij de aankoop of verkoop van onroerend goed of andere producten en ontvangen een vergoeding- gebaseerd op de waarde van de transactie- na het met succes bij elkaar brengen van koper en verkoper.

Een laatste type intermediair op groothandelniveau is de groothandelaar die als aparte businessunit deel uitmaakt van de organisatie van de fabrikant maar alle functies van onafhankelijke groothandelaren vervult. De overname van de groothandelsfunctie door andere bedrijven heeft diverse oorzaken. Bij producenten weken vooral de concentratie en schaalvergroting in de branche de uitschakeling tendens in de hand. Ook op detailhandelniveau kunnen steeds meer winkelketens de functie van grossier overnemen of deels aan marketinggerichte fabrikanten overlaten. Sommige groothandelaren hebben zichzelf buitenspel gezet door hun dienstverlening voor detaillisten te beperken tot de rol van financier en voor de industrie tot de rol van opslag en transportbedrijf. In plaats van simpelweg orders op te halen en slechts beperkte dienstverlening te bieden, proberen steeds meer groothandelaren meerwaarde te creëren door functies en activiteiten toe te voegen waar hun klanten vroeger zelf voor moesten zorgen. Groothandelaren zijn ook flexibeler geworden bij het verlenen van deze diensten: zij bieden grote klanten aangepaste prijzen, logistieke programma's op maat en zelfs speciaal aangepaste producten om in te spelen op de veranderende behoeften van klanten, eindgebruikers en toeleveranciers.

Hoofdstuk 14

Detaillisten leveren hun producten- meestal in kleinverpakking- rechtstreeks aan de eindgebruiker. Omdat detaillisten vrijwel de enige intermediairs zijn die in direct contact staan met de consument, vertegenwoordigen zij voor hen het distributiekanaal. De **detailhandel** omvat alle activiteiten die direct samenhangen met de verkoop van producten of diensten aan de consument voor persoonlijk of huishoudelijk gebruik. De detaillisten hebben verschillende sleutelfuncties:

- Ze kopen producten in, stellen assortiment samen en bieden dit koop aan.
- Verschaffen informatie via reclame, internet en persoonlijke verkoop

- Houden voorraad aan, bepalen de prijzen en zorgen voor sales promotion
- Verkopen, verlenen service en verstrekken krediet aan de consument.

De eerste functie omvat de strategische beslissing van de detaillist of retailer over de juiste breedte en diepte van het assortiment voor zijn doelgroep.

Volgens het **wheel of retailing-model** volgen regelmatige vernieuwingen in de detailhandel een voorspelbaar patroon:

1. detaillisten die met een nieuw winkeltype de markt betreden, beginnen vaak met een formule van lage prijzen, lage marges en een minimale toegevoegde waarde. Door veel actiereclame, waarin de aantrekkelijke prijzen worden benadrukt, ontwikkelen ze zich tot geduchte concurrenten van de bestaande detailhandel.
2. De gevestigde detaillisten reageren met trading down en downgrading strategie.
3. De prijsconcurrentie neemt toe waardoor de omzet en winst van discounters dalen
4. De discounters proberen hun klantenbestand uit te breiden door een breder assortiment kwaliteitsproducten en diensten tegen hogere prijzen te introduceren.
5. De fundamentele verschillen tussen de nieuwe en de gevestigde winkels worden kleiner.
6. Terwijl het wiel draait, draaien de discounters mee, waardoor er een gat aan de onderkant ontstaat met lansen voor nieuwe retailers met lage prijzen.

Het is echter niet zo dat nieuwe winkeltypen altijd beginnen met lage prijzen en weinig service (**low margin retailing-strategie**) en vervolgens, via upgrading hun formule aanpassen.

Consumenten die een onbekende winkel binnenlopen, vormen zich al snel een indruk van het type zaak waarin ze zijn beland. In grote lijnen baseren ze hun oordeel op drie factoren, namelijk: het assortiment, het prijsniveau en de service.

Winkeltype	Assortiment	Prijsniveau	Serviceniveau	Overig
Speciaalzaak	Smal en diep	Concurrerend tot hoog	Gemiddeld tot hoog	Specialistatie op twee manieren: <i>verbruiksverwante artikelgroepen & specifieke groep consumenten.</i>
Gemakswinkel	Breed en ondiep het vormt een aanvulling op het wekelijkste boodschappenpakket	Meer dan gemiddeld	Gemiddeld	Verzorgingsgebied is beperkt. Het assortiment zijn convenience producten die in de dagelijkse levensbehoefte
Supermarkt	Food: breed en diep Non-food: smal en ondiep Kwaliteitsproducten	Gemiddeld. Prijzen mogen niet te hoog zijn	Gemiddeld	Sleutelfactoren voor succes: Goede bereikbaarheid, redelijk prijsniveau, Breed en vrij diep assortiment levensmiddelen
Hypermarkt: zelfbedienings-	Breed en redelijk diep	Gemiddeld tot meer dan gemiddeld	Goed tot uitstekend	Liggen meestal in buitenwijken en hun komst

warenhuis				werd lange tijd geremd door overheid en belangengroepen.
Warenhuis	Breed en diep	Gemiddeld tot meer dan gemiddeld. Hoge overheadkosten	Goed tot uitstekend	Variety store: een populaire en kleinere variant van het warenhuis, richt zich op massamarkt.
Discountwinkel	Breed en ondiep	Laag	Laag	Fabriekswinkel of factory outlet store

Een typisch nederlands verschijnsel met betrekking tot speciaalzaken is het **grootfiliaalbedrijf**: een centraal geleide organisatie die minstens zeven speicalzaken onder dezelfde naam exploiteert. Met de juiste marketingaanpak kunnen speciaalzaken – ondanks hun relatief hoge exploitatiekosten en lage omzetsnelheid- doeltreffende concurreren met grotere organisaties, omdat meestal kennen zij dankzij het persoonlijk contact de voorkeur van hun klanten beter dan hun concurrenten. Bovendien zijn ze flexibel genoeg om snel in te spelen op trends en verschuivingen in het aankoopgedrag van hun doelgroep.

Steeds meer consumenten doen hun inkopen graag bij een van de vormen van niet-plaatsgebonden detailhandel:

- **Direct selling:** vroeger huis-aan-huisverkoop of **colportage:** een vorm van ambulante handel waarbij aan de deur producten worden gedemonstreerd en verkocht. Dit werd gekenmerkt door: onvoorbereiding van de koper, keuze uit beperkt assortiment en een eenmalige ontmoeting. Tegenwoordig wordt dit niet meer gedaan omdat consumenten overdag niet thuis zijn. De term direct selling slaat tegenwoordig vooral op de verkoop van producten door middel van persoonlijk contact, meestal bij de consument thuis, bij een andere consument of op de werkplek. Hieronder valt ook een verkooptechniek die **partysysteem** wordt genoemd: de verkoop van artikelentijdens een busreis of houseparty. Deze vorm van detailhandel buiten de winkel om werkt het beste voor producten die veel informatie of toelichting vereisen tijdens de verkoop of het gebruik.
- **Netwerkmarketing:** vrij nieuw verschijnsel, ook wel **netwerkmarketing genoemd**. Dit is een vorm van persoonlijke verkoop door onafhankelijke dealers, die als beloning – naast een percentage over de eigen afzet- ook een klein percentage ontvangen over de verkopen van de door hen aangebrachte dealers of distributeurs. Een gevaar hierbij is het **piramidesysteem**: waarbij personen onderaan de piramide gedwongen worden om voor een hoog bedrag een grote hoeveelheid producten te kopen; daardoor komen ze hoger in de piramide terecht en hopen ze van nieuwe deelnemers te profiteren.
- **Ambulante handel:** een detailhandelsvorm zonder vaste vestigingsplaats, omvat markthandelaren, vensters en straathandelaren.
- **Postorderverkoop:** ook niet gebonden aan een vaste vestigingsplaats. Bij postorderverkoop worden consumenten via advertenties, direct mail, catalogi of e-mail benaderd. Ze bestellen producten ongezien per post, telefonisch of online. Voor veel consumenten weegt de wat hogere prijs op tegen het gemak van thuis bestellen, de bezorging, de soepele retourregeling, termijnbetaling en de anonimiteit. Ook het postorderbedrijf zelf heeft een aantal voordelen, namelijk: het ziet heel Nederland als zijn verzorgingsgebied en bespaart tegelijkertijd de kosten van winkelruimte en persoonlijke verkoop. Deze besparingen moeten de hoge kosten van promotie, verpakking en verzending compenseren. Ondanks het ontbreken van persoonlijk contact kan het verzendhuis met zijn brede en relatief diepe assortiment doeltreffend inspelen op de wensen en behoeften van zijn klanten. Overigens maken we onderscheid tussen algemene postorderbedrijf en het gespecialiseerde postorderbedrijf met een smal en diep assortiment.

Voordelen van winkelcentra: trekpleister voor kopend publiek door goed uitgedachte locatie of publiekstrekkingen. Hoewel speciaalzaken weinig publiek trekken, vervullen ze hier toch een

belangrijke functie. Immers, van een goed gepland winkelcentrum gaat een synergetisch effect uit: doordat het aanbod zo gevarieerd is, komen er meer kopers op af. Een belangrijk voordeel voor speciaalzaken is dat hun verzorgingsgebied net zo groot is als dat van het hele winkelcentrum. *Nadelen winkelcentra:* voor menig detaillist is de hoge huurprijs een probleem. Het gevaar bestaat bovendien dat de detaillist zijn eigen identiteit gedeeltelijk verliest, zeker bij een overmaat aan voorschriften van projectontwikkelaar om het uiterlijk van de winkels op elkaar af te stemmen. Een ander nadeel is dat de detaillist afhankelijk wordt van factoren buiten zijn macht.

We onderscheiden vier soorten winkelcentra:

- **Buurtwinkelcentrum:** met zijn buurtverzorgende functie voorziet hij in de dagelijkse aankoopbehoeften. Het heeft ongeveer 10 winkels die voornamelijk convenience producten verkopen. Door het ontbreken van een discounter en het toenemen van de prijsbewustheid van de consument komen veel buurtwinkelcentra onder druk te staan.
- **Wijkwinkelcentrum:** het biedt een ruimer assortiment. Bezoekers kunnen hier terecht voor convenience products en voor de voornaamste shopping products. Hier bevinden zich ongeveer 25 winkels, waaronder 1 supermarkt.
- **Stadsdeelwinkelcentrum:** hier zijn convenience, shopping en specialtyproducts te koop. Bovendien worden er belangrijke wijkvoorzieningen en diensten aangeboden. Dit bevat ongeveer 57 winkels. Sommige zijn twee keer zo groot en dan spreken we van een regionaal winkelcentrum.
- **Stadswinkelcentrum of citycentrum:** omvat een historisch gegroeide concentratie van winkels uit allerlei branches. Met name shopping products en specialty products. Hoewel de stad een ruimer verzorgingsgebied omvat dan de eigen inwoners, loopt het animo om daar te winkelen terug.

Drie trends over toekomstige ontwikkelingen van winkelcentra: allereerst de opkomst van samenwerkingsverbanden tussen detaillisten. Zo proberen sommige winkeliers, door middel van een zwaardere kern, het verzorgingsgebied te vergroten. Een tweede trend is dat men het verkoopoppervlakte aan het uitbreiden. En tot slot is de toenemende buitenlandse concurrentie. Internet retailing biedt marketinggeörienteerde managers aantrekkelijke kansen om klanten en prospect efficiënter en effectiever te bereiken. De voordelen van internet retailing:

- **Interactieve marketing:** meeste vormen van marketingcommunicatie zijn eenrichtingsverkeer kan internet op een interactieve wijze worden ingezet: van het bedrijf naar de klant en van de klanten naar het bedrijf. Er is hierbij sprake van tweerichtingsverkeer. Door internet als een goedkoop communicatiekanaal te gebruiken, kan de consument gemakkelijk gedetailleerde informatie op de kop tikken over andere producten en diensten, inclusief onafhankelijke recensies. Het vermogen om via internet direct met consumenten te communiceren motiveert veel marketeers om innovatief te zijn bij het aantrekken van potentiële kopers op hun website. Deze inspanning vergroot de concurrentie voor de aandacht van de consument en houdt ook de concurrenten scherp.
- **Mondiaal marktbereik:** dankzij de lage kosten van het betreden van markten via internet en de voortdurende verbetering van zoekmachines kunnen zelf kleine lokale bedrijven hun afzetgebied uitbreiden van de directe omgeving tot in principe de hele wereld. Omdat retailers met een virtuele verkooporganisatie veel potentiële kopers kunnen bereiken, kunnen zij zelf een gespecialiseerd bedrijf creëren voor moeilijk verkrijgbare of zeldzame nicheproducten wat beslist minder winstgevend zou zijn als het zou worden beperkt door geografische grenzen. We noemen dit *long tail*: het feit dat een groot deel van de consumenten geïnteresseerd is in slechts een klein deel van het aanbod op internet, zodat voor het leeuwendeel van het aanbod maar relatief weinig klanten zijn.
- **Marketingstrategieën op maat:** online retailers zijn beter in staat om een op maat gemaakte marketingstrategie voor een marktsegment te ontwikkelen dan traditionele detaillisten. Door de marketingmix aan te passen aan de behoeften en voorkeuren van een zeker type klant en met hen contact op te nemen kunnen ze met succes tot de doelgroep doordringen.

- **Toegevoegde waarde:** zowel de bedrijven als klanten hebben baat bij het gebruik van internet. Voor marketeers biedt internet een reeks geavanceerde multimediaopties die vooral bruikbaar zijn nu steeds meer consumenten een snelle verbinding hebben. De flexibiliteit van het medium stelt bedrijven ook in staat om de prijzen, reclame uitingen of andere elementen snel aan te passen. Tegelijkertijd zijn de kosten van internet lager. Bovendien kunnen sommige producten onmiddellijk na aankoop door de koper worden gedownload zonder enige verzendkosten. Klanten profiteren van e-commerce omdat zij 7 dagen per week kunnen winkelen vanuit elke locatie die toegang tot internet heeft. Zij hebben een ruime keuze, kunnen alle prijzen vergelijken en worden snel geholpen zonder hun huis te hoeven verlaten. De prijzen zijn relatief laag en door het interactieve karakter van de website is de ervaring van het winkelen toch plezierig.

Detailisten beseffen dat het web een zogenaamd pull medium is, waarbij de gebruikers bepalen welke sites en onderdelen zij bekijken en in welke volgorde. Detailisten zijn voortdurend op zoek naar een praktisch en effectief model om hun internetactiviteiten vorm te geven. Het ontwikkelen van een succesvolle e-marketingstrategie vereist het maken van duidelijke, goed onderbouwde keuzes mbt de doelstellingen, doelgroepen, de voornaamste eigenschappen en het beheer van de website. Het ontwikkelen van een effectief e-marketingstrategie vereist allereerst het formuleren van kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die aangeven wat we willen bereiken. Belangrijk bij het formuleren is dat de hieruit activiteiten of maatregelen geen kanaalconflict of kannibalisatie veroorzaken. De grootste valkuil is dat organisaties geen duidelijke keuzes maken. Websites kunnen worden ontwikkeld voor verschillende marktsegmenten. De doelgroep keuze is van grote invloed op de invulling van de site, van de inhoud en het taalgebruik tot en met de vormgeving en navigatiestructuur. Als een website voor de gebruiker niet duidelijk is, komt dat vaak omdat het bedrijf voor een mengvorm heeft gekozen. De website van het bedrijf kan verschillende functies hebben. Hij kan zijn bedoeld voor informatieverschaffing, marketingondersteuning, verkoop of serviceverlening. Bij het uitstippelen van een internetstrategie moet ook worden besloten welke formule het beste werk. Een andere beslissing is de mate van onderlinge verbondenheid van de diverse sites. Die keuze hangt vaak samen met de divisiestructuur van de organisatie en de verdeling van de verantwoordelijkheid. Het laatste element van een goed doordachte internetstrategie is een beslissing over het beheer van de website en de financiering daarvan. De keuze voor een bepaalde besturingsvorm heeft verregaande consequenties. Afdelingen die hun eigen broek niet hoeven op te houden lijken zich vaak inefficiënt en klantvriendelijk te gedragen. De noodzaak om geld te verdienen dwingt de business units of service units om klantvriendelijk en proactiever op te treden. Drie samenwerkingsverbanden, het zijn de meest voorkomende organisatietypen in de handel, waarbij de intensiteit van de samenwerking bij elke vorm toeneemt:

- **Inkoopcombinatie:** door hun orders te bundelen en rechtstreeks bij de fabrikant te bestellen, genieten ze dezelfde schaalvoordelen als grote detailhandelsorganisaties. Inkoopcombinaties hebben zich in de loop der tijd ontwikkeld tot full-serviceorganisaties. De meeste functioneren niet alleen als grossier voor de fabrikanten, maar geven hun leden ook vrijblijvende adviezen en hulp bij hun commerciële beleidsvorming. Om hun draagvlak te vergroten en zo hun concurrentiepositie te versterken, exploiteren sommige inkooporganisaties zelfs eigen winkels of franchisen ze hun succesvolle winkelformule. Andere werken alleen onder een eenheidsnaam en voeren een eigen merk.
- **Vrijwillig filiaalbedrijf:** is een samenwerkingsverband tussen regionale grossiers en detailisten, die vooral in de levensmiddelenbranche voorkomt. Hoewel de detailisten zelfstandige ondernemers blijven, kopen ze (vrijwillig) bij een of meer grossiers centraal in en presenteren ze zich aan de klant met eenzelfde naam, embleem en huismerk. Er is dus (in tegenstelling tot het grootwinkelbedrijf) geen sprake van centraal eigendom. Wel delegeren de aangesloten grossiers en detailisten veel taken aan het centrale hoofdkantoor. Hierbij is er sprake van zowel horizontale als verticale binding. De verticale bindingen zijn het belangrijkste: denk aan de orderconcentraties van de detailist bij de grossier in een bepaald rayon en aan de bindeling van de bestellingen van de grossiers door het centrale

hoofdkantoor bij de fabrikant. De horizontale bindingen komen onder meer tot uitdrukking in de gemeenschappelijke naam, reclame en eigen merken van detaillisten.

- **Grootwinkelbedrijf:** ook grootwinkelbedrijven hebben de grossierfunctie overgenomen. Ze kopen op grote schaal direct van de fabrikant in en verdelen de artikelen over de winkels. Het **grootwinkelbedrijf** valt uiteen in twee typen: het warenhuisbedrijf en het grootfiliaalbedrijf. Het warenhuisbedrijf onderscheidt zich van grootfiliaalbedrijf door hun bredere assortiment uit verschillende branches. Het warenhuisbedrijf heeft met het grootfiliaalbedrijf gemeen dat het een vorm van een geïntegreerd verticaal marketingsysteem is. De samenwerking is gebaseerd op eigendom. Bij het grootfiliaal bedrijf zijn de filialen eigendom van de organisatie. Het is een centraal bestuurd detailhandelsonderneming met een geïntegreerd beleid en minstens zeven filialen.

Van de vele samenwerkingsvormen in de handel is het **franchisesysteem** de snelst groeiende. Hoewel er in de praktijk verschillende varianten van franchising bestaan, zijn ze alle gebaseerd op een duurzame commerciële samenwerking tussen zelfstandige ondernemers, waarvan beide partijen profiteren. Deze blijven juridisch en financieel onafhankelijk. Daarbij verleent de franchisegever het recht aan de franchise ondernemer om – tegen betaling – een door hem ontwikkelde, beproefde formule te exploiteren. Het doel van de overeenkomst is dat beide partijen ervan profiteren. In het contract worden de voorwaarden omschreven, waaronder de franchisenemer de handelsnaam van de organisatie kan gebruiken, de producten op de markt mag brengen of anderszins de licentie van het systeem krijgt. Ook wordt vastgelegd op welke continue steun van de franchisegever hij kan rekenen in de vorm van marketingadviezen, trainingen en verdere hulp bij bedrijfsvoering. Als vergoeding voor de begeleiding en het gebruik van de zakenformule betaalt de franchisenemer doorgaans een eenmalig licentiebedrag en een bepaald percentage van de omzet (*fee*). Franchising werkt het beste als de formule zich positief onderscheidt en aanslaat op de markt. Veel van de problemen met het franchisesysteem hebben te maken met de samenwerking tussen de partner. De franchisegever is belast met de bewaking en controle over de franchiseformule, maar mist de hiërarchische bevoegdheden om bijvoorbeeld sancties op te leggen. Anderzijds klagen sommige franchisenemers over het feit dat, door het ontbreken van een werkgevers-werknemersrelatie, de organisatie zich onttrekt aan de greep van de vakbonden, de werkgeversverenigingen en ondernemersraad. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen *hard franchising* en *soft franchising*. In het eerste geval worden de meeste beslissingen centraal genomen en is de commerciële zelfstandigheid van de franchisenemer beperkt. *Soft franchising* daarentegen wordt gekenmerkt door een grote inspraak en medezeggenschap van de franchisenemers. Hoewel er strakke en bindende regels zijn brengen deze minder wederzijdse verplichtingen met zich mee. De franchisenemer wordt vrijgelaten om een deel van zijn assortiments-, prijs- en promotiebeleid zelf te bepalen.

Franchisegever	Franchisenemer
Voordelen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Snelle expansie 2. Beperkte investeringen 3. Gemotiveerde franchisenemer 4. Geen personeelsproblemen 5. Diverse bronnen van inkomsten 	Voordelen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kans om zelfstandig ondernemer te worden 2. Soepele kredietverlening door banken 3. Training en begeleiding van franchisegever 4. Goede naam en gezamenlijke reclame verhogen de omzet 5. Minder risico door bewezen succesformule
Nadelen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Weinig zeggenschap over franchisenemer 2. Winstdeling met franchisenemer 3. Tekort aan geschikte vestigingspunten 	Nadelen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoge aanloopkosten 2. Percentage van de omzet vloeit naar franchisegever 3. Geen afstemming op lokale marktsituatie 4. Teveel invloed van franchisegever 5. Vage contractuele verplichtingen van de franchisegever

Om de verkrijgbaarheid van producten te handhaven moet een fabrikant niet alleen marktgericht, maar ook distributiegericht te werk gaan. De gewijzigde (machts)relatie tussen fabrikant en detaillist

heeft geleid tot een nieuwe organisatiestructuur en een nieuwe functie in het bedrijfsleven: die van een accountmanager. Hoewel het begrip accountmanager soms als synoniem voor vertegenwoordiger wordt gebruikt, geeft de accountmanager in feite vinnen de organisatie van de fabrikant vorm aan het beleid ten opzichte van enkele grote detaillisten (accounts) en coördineert hij alle activiteiten ten opzichte van deze klanten. Dankzij accountmanagement kan de leverancier nu snel en doelgericht inspelen op de eisen van zijn grootste afnemers in de detailhandel. De accountmanager werkt samen met een kleine groep belangrijke afnemer. Zijn functie is veelal **nationalaccountmanager**. Voor detaillist is een groot voordeel dat hij niet wordt benaderd door verschillende afdelingen van de leverancier, maar door één accountmanager. Het aantal bedrijven waarin een accountmanager minder dan vijf account beheert, stijgt de laatste jaren. Deze tendens om slechts enkele accounts te concentreren bij een manager leidt tot en meer specialistische accountkennis. De samenwerking tussen fabrikanten en de handel beperkt zich nog overwegend tot promotionele activiteiten op uitvoerend niveau, dikwijls op initiatief van de detaillist. Er is echter kwalitatief een geleidelijke vooruitgang te bespeuren. Het onderhandelingsveld wordt breder, terwijl accountmanagers beter voorbereid zijn op meer fronten. Door de stijging van zijn vrij besteedbaar inkomen heeft de consument meer geld beschikbaar voor uitgaven in de luxesfeer. Hij probeert zijn **secundaire behoeften** onder meer te bevredigen door de aankoop van shopping products. Immers, luxeproducten zijn een uitstekend middel om zijn hogere levensstandaard tot uitdrukking te brengen en zijn eigen identiteit te onderstrepen. Bij dit soort **fun-shopping** zijn de prijzen van ondergeschikt belang. Dit heeft geleid tot een tweedeling in de detailhandel: winkels die zich op primaire behoeften richten en winkels die zich op secundaire behoeften richten. We onderscheiden op productniveau dan ook twee typen strategieën: Een strategie van **prijsdistributie** is geschikt voor fabrikanten die zich richten op distributeurs met een low margin retailing-strategie. Die detaillisten benadrukken scherpe prijzen en efficiënt winkelen. Strategie van **servicedistributie**. Die wordt gevoerd door producenten met een doelgroep van detaillisten die zich richten op een selecte groep kwaliteits- en servicegevoelige klanten. Zo'n winkelformule is karakteristiek voor speciaalzaken. Door branchevervaging is de concurrentiestrijd verhevigd. Om hun marktaandeel te behouden moeten retailers een uitgekiend detailhandelsmarketingbeleid uitstippelen, met een duidelijk herkenbare winkelformule. De winkelformule is de ruggengraat van de detailhandelonderneming. Het is de strategische keuze om in te spelen op bepaalde behoeften en verwachtingen van een zorgvuldig geselecteerde doelgroep. De bouwstenen van een winkelformule zijn de gekozen doelgroep, het type assortiment en de positionering. Om optimale resultaten te boeken werken detaillisten doelgericht aan de consequente opbouw van een formule. Ze positioneren zich bijvoorbeeld via prijsdistributie aan de onderkant van de markt of via servicedistributie aan de bovenkant. Voordat consumenten een winkel binnenlopen, hebben ze bepaalde verwachtingen. De combinatie van verwachtingen en indrukken levert een **winkelimago** op. Het winkelimago omvat het geheel van ideeën, gevoelens en oordelen van de consument ten aanzien van een winkel. Dit is de subjectieve beleving van het winkelconcept. Het **winkelconcept** kunnen we het beste zien als de uitgangspunten van een detailhandelsorganisatie met betrekking tot de bestigingsplaats en inrichting, het assortiment en prijsniveau, de presentatie en doelgroep van de winkels. Imagovorming kan gestuurd worden. Een goede werkwijze is om eerst een overzicht te maken van de kenmerken van een zaak die klanten het belangrijkste vinden. In het algemeen zijn er tien sleutelfactoren bepalend voor het winkelimago: producten, service, prijsniveau, klantenkring, inrichting, gemak, promotie, sfeer, institutionele factoren en tevredenheid. De detaillist moet nu zijn gewenste imago formuleren en dit kan aan de hand van een SWOT. Een essentiële stap bij de opbouw van het winkelimago is om regelmatig een enquête onder de klanten te houden om te ontdekken hoe de doelgroep de winkel op basis van deze imagobepalende factoren beoordeelt. Door dit oordeel te vergelijken met de gewenste scores voor het ideale imago weet de detaillist op welke punten hij zijn beleid moet bijsturen.

Detailhandelsmix:

- **Product:** dit slaat op het assortiment. De breedte en diepte daarvan en de te voeren merken moeten op de doelgroep worden afgestemd. Ze moeten een logisch geheel vormen, zodat

het voorspelbaar is welke producten de winkel verkoopt. De assortimentsopbouw is dan ook een compromis tussen de wensen van de doelgroep en de mogelijkheden van de detaillist. Om zijn beslissingen over de breedte en diepte van het assortiment te vereenvoudigen kan de winkelier dit het beste opsplitsen in twee onderdelen de noodzakelijke basis is het *kernassortiment*: de artikelen die een klant altijd in de winkel verwacht te vinden. Dit maakt de winkelformule ook herkenbaar. Dit moet worden aangevuld met het **keuzeassortiment**: dat deel van het winkelassortiment moet regelmatig wisselen om actueel te blijven en het winkelbeeld te versterken. Het kan bestaan uit: *imagoverhoogende producten* (innovaties en prestigeproducten) *exclusieve producten* (die de winkel iets unieks geven, *serviceartikelen* gericht op kleine segmenten, *promotie- en seizoensartikelen* die alleen tijdens acties of in een bepaalde periode verkocht worden. De verhouding tussen kern- en keuzeassortiment is afhankelijk van het winkeltipe. Omdat de schapruimte beperkt is, is een belangrijke vraag in hoeverre de producten de doelgroep van de winkel aanspreken. Om de assortimentsvorming in goede banen te leiden hanteren detailhandelsorganisaties vaak een benadering van **category management**. Om de omzet en winst in elke productcategorie te maximaliseren, krijgt een persoon, de category manager de verantwoordelijkheid voor het selecteren en inkopen van alle producten die de doelgroep als substituten van elkaar beschouwt.

- **Promotie**: van alle middelen uit de communicatiemix om de winkelformule naar de consument te communiceren, valt *reclame* het meest op. Daarmee kan de detaillist inspelen op drie soorten problemen die de klant heeft: persoonsgebonden problemen, productgebonden problemen en winkelgebonden problemen. Pas als de detaillist inzicht heeft in de eventuele problemen van de klant, kan hij helpen deze op te lossen. Het promotiebeleid van de detaillist reikt echter verder dan reclame om een bepaald imago op te bouwen of klanten te trekken. Vaak is de promotie van de detaillist, vergeleken met fabrikantenreclame, meer gericht op bepaalde assortimentsgroepen dan op slechts een artikel.
- **Prijs**: veel detaillisten bestrijden de verscherpte concurrentie met slechts een wapen: de prijs. Een prijsverlaging is echter moeilijk terug te draaien. Zo'n stap zet bovendien de winstmarge onder druk, lokt meer prijsconcurrentie uit en heeft slechts een kortstondig effect: met prijsaanbiedingen creëert men zelden klantentrouw. Voor de meeste detaillisten leidt een meer strategisch gebruik van het prijsinstrument, in combinatie met de creatieve inzet van andere marketinginstrumenten, tot betere resultaten. Het sleutelbegrip voor de detaillist is toegevoegde waarde.
- **Plaats**: beslissingen over de plaats hebben enerzijds betrekking op de fysieke distributie (producten moeten beschikbaar zijn) en anderzijds op een geschikte vestigingsplaats. De keuze van het vestigingspunt is in wezen een segmentatiebeslissing die voor lange tijd geldt en de nodige investering vereist. Er moeten in elk geval voldoende afnemers in het verzorgingsgebied wonen die aan het klantenprofiel voldoen. De juiste locatie is vooral van belang voor de levensmiddelenhandel. Voor het taxeren van het omzetspotentieel van een toekomstig vestigingspunt moeten er inzicht zijn in drie factoren: *koopgewoonte van de consument* (vooral detaillisten van convenience goods moeten dicht in de buurt van de klant zitten), *drukke en bereikbaarheid en ligging van andere winkels*. Overigens treedt er in de vestigingspunten een verschuiving op van locaties waar veel mensen wonen, naar waar veel mensen langskomen.
- **Personeel**: deskundig, vriendelijk personeel komt de sfeer in de winkel ten goede en werkt omzet verhogend. Beslist moet worden over de kwaliteit en kwantiteit van het personeel over de vraag of bediening dan wel zelfbediening de voorkeur heeft.
- **Presentatie**: dit heeft betrekking op de interne en externe presentatie van de winkel. Deze moet niet alleen functioneel zijn, maar ook passen bij het imago dat uit de winkelformule vloeit. Bij de **externe winkelpresentatie** wordt vooral gelet op de winkelpui. Ook moet de winkelomgeving functioneel zijn. De **interne winkelpresentatie** omvat de winkelsfeer en de ruimteverdeling. De winkelsfeer wordt bepaald door de inrichting, verlichting enz. Bij de

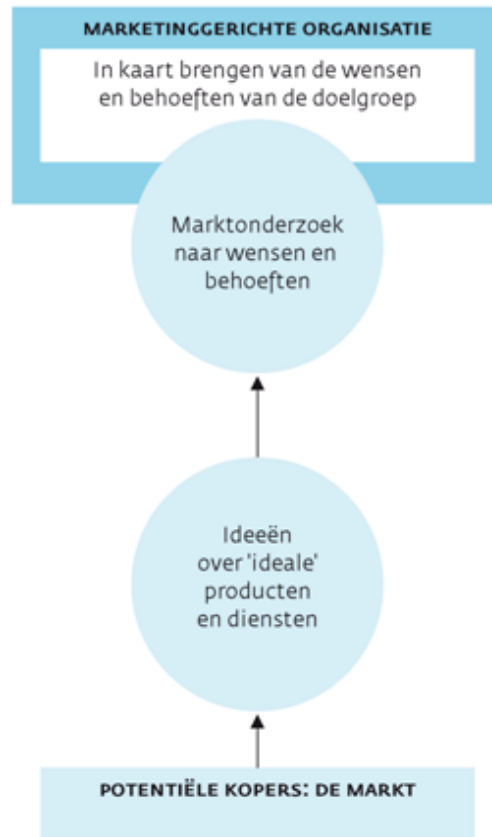
ruimteverdeling moet beslist worden over de lay-out van de winkel, de routing (de logische indeling van artikelen in groepen en volgorde van plaatsing daarvan in de winkel, zodat klanten in hun looproute worden gestuurd van groepen met een hoge aankoopfrequentie naar impulsgroepen) en de schapindeling.

Trends in retailing:

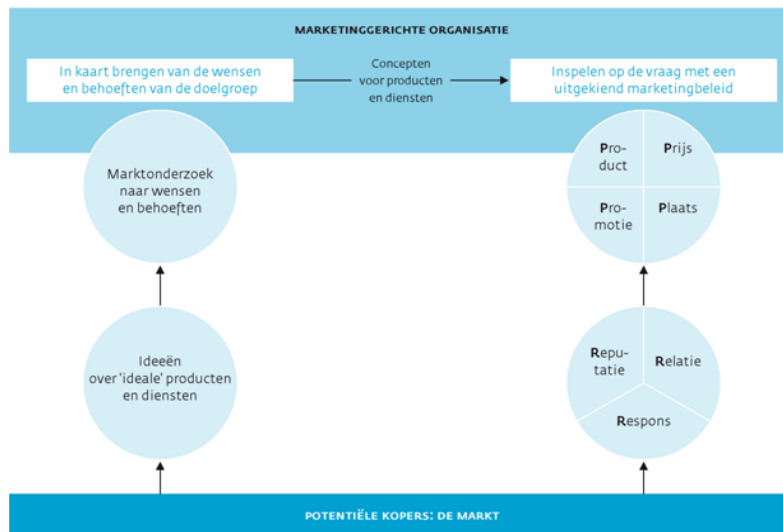
- **Schaalvergroting:** niet alleen is er schaalvergroting per verkooppunt maar ook per onderneming, getuige de vorming en uitbreiding van grootwinkelbedrijven en inkoopcombinaties. De schaaleffecten hebben niet alleen geleid tot intensievere concurrentie tussen detaillisten, maar ook tot machtsverschuiving in de relatie met fabrikanten. Detailhandelorganisaties zijn in staat meer invloed op de leveranciers en consument uit te oefenen. Door de combinatie van schaalvergroting, toegenomen macht en sterkere concurrentie gaan detaillisten meer marketinggericht te werk dan ooit.
- **Branchevervaging:** omdat veel detaillisten aan hun traditionele assortiment allerlei branchevreemde artikelgroepen hebben toegevoegd, zijn de verschillen tussen branches kleiner geworden. Dit heeft geleid tot een toenemende **parallelisatie**, waarbij organisaties activiteiten gingen uitvoeren die voorheen niet binnen hun bedrijfstak werden uitgevoerd. Een achterliggende reden was dat ze gehoor willen geven aan de wensen van hun klanten met **one-stop-shopping** (alles in een winkel om tijd te besparen). Andere proberen in de eerste plaats extra omzet en winst te boeken. Door deze parallelisatie en de hieruit voortgekomen branchevervaging houden detaillisten niet alleen rekening met de concurrenten uit de eigen branche, maar ook met derden die zich in de strijd mengen.
- **Kostenverlaging:** de detaillist bevindt zich tussen twee vuren: de opwaartse druk van de kosten en de voortdurende dreiging van dalende opbrengsten. Dit dwingt ze ertoe om op de efficiency en de productiviteit te letten. De noodzaak tot kostenverlaging heeft geleid tot nieuwe samenwerkingsverbanden en nieuwe organisatievormen. Een voorbeeld is de **concessionair**. Dit is een zelfstandige en vakkundige detaillist die in een supermarkt of andere detailhandelszaak ruimte huurt om daar voor eigen risico een speciaalzaak te runnen. Anderzijds zien we ook een tendens tot **integratie**, waarbij de keten wordt verkort, doordat organisaties activiteiten gaan ontplooiën in een voorgaande (achterwaartse integratie) of daaropvolgende geleiding (voorwaartse integratie) van de bedrijfskolom.
- **Het veranderende winkelgedrag:** consumenten willen niet meer zoveel tijd besteden aan winkelen en boodschappen doen als vroeger. Ook eisen ze redelijke prijzen, en niet alleen voor winkel- maar ook voor fabrikantenmerken. Retailers reageren hierop door hun winkels langer open te houden en met extra dienstverlening op de consumentenbehoeften in te spelen.
- **Technologische ontwikkelingen:** ook traditionele (*brick and mortar*) retailers hebben nieuwe technologieën omarmd om beter te kunnen concurreren. Veel retailers gebruiken bijvoorbeeld scansystemen om klanten sneller te kunnen helpen, hun voorraadbeheer te verbeteren en verlies van producten te voorkomen.
- **Kortere retail levenscyclus en nieuwe detailhandelsvormen:** met de veranderende voorkeuren van consumenten en de toegenomen concurrentie tussen detaillisten wordt de levenscyclus van de detailhandel steeds korter. Nieuwe winkelformules bereiken de volwassenheidsfase vrij snel, zodat voortdurende innovatie noodzakelijk is. Het vermogen van detaillisten om zich aan veranderende markten aan te passen is essentieel. Hun voornaamste uitdaging is om de neergangsfase, waarin het marktaandeel en de winst sterk dalen, uit te stellen door nieuwe doelgroepen aan te trekken en andere marketingstrategieën te ontwikkelen om de concurrentie het hoofd te bieden. Om een bredere groep consumenten te bereiken en hen meer keus te bieden, passen detaillisten een duale distributiestrategie toe waarin zij vaak hun winkel- en internetactiviteiten combineren, waardoor zij *click-and-brick* marketeers worden.

- **Internationale uitbreiding van retailers:** nu de contacten tussen verschillende landen en de inwoners daarvan intensiever worden, raken steeds meer retailer geïnteresseerd in buitenlandse markten om hun marktaandeel en omzet te verhogen.

Figuur 1.11 Marketings eerste taak: opsporen van de wensen en behoeften

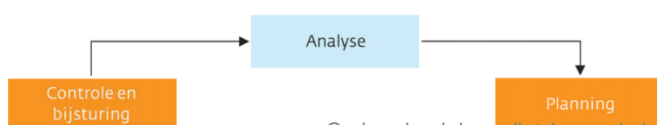


Figuur 1.13 Marketings tweede taak: inspelen op de vraag met de vier P's en de drie R's



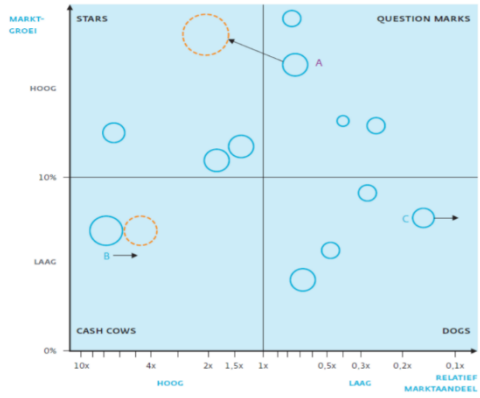
In succesvolle bedrijven staan langetermijndenken en relatiemarketing in plaats van individuele transacties centraal. **Relatiemarketing** omvat een marketingbeleid waarbij de organisatie om loyale klanten te creëren een goede vertrouwensrelatie opbouwt met haar klanten, maar ook met leveranciers, intermediairs en andere doelgroepen.

Figuur 2.1: De vier basistaken van marketingmanagement



BCG-model is een bekende methode om strategieontwikkeling te ondersteunen

Figuur 2.7 De Bostonmatrix



AN