

De creatie van een
sterk merk
door
zzp'ers en kleine bedrijven



Auteur: Bram van der Sanden
Registratienummer: 910927-726-020
Bachelorscriptie: Bedrijfs- & Consumentenwetenschappen
Wageningen UR – Marktkunde en Consumentengedrag
Begeleider: Dr.Ir. Erno Kuiper
Tweede beoordelaar: Dr.Ir. Frans Verhees
Augustus 2011

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Blz.
Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	5
I. Hoofdvraag	6
II. Subvragen	6
2. Wat is een sterk merk?	7
I. Componenten van een merk	7
II. Kenmerken van een sterk merk	10
III. Conclusie deelvraag 1	11
3. Waarom is het bouwen van een sterk merk belangrijk voor een onderneming?	13
I. Hoe komt de keuze van een consument tot stand?	13
II. Invloed van een sterk merk op het keuzeproces van de consument	15
III. Functies van een sterk merk	15
IV. Conclusie deelvraag 2	17
4. Hoe bouw je een sterk merk als zzp'er en klein bedrijf?	18
I. Stap 1 – Kiezen van de juiste segmenten per niveau in de markt	18
i. Marktsegmenten	18
ii. Variabelen voor segmentatie	21
iii. Kiezen van segmenten in de markt per segmentatieniveau	23
II. Stap 2 – Bepalen van de juiste merkpositionering en differentiatiestrategie	28
i. Merkpositionering en differentiatiestrategieën	28
ii. Kiezen van punten-van-overeenkomst en punten-van-verschil	29
iii. Differentiatiestrategieën	32
III. Stap 3 – Leveren van de klantenwaarde en bouwen van klanttevredenheid	33
i. Klantenwaarde en klanttevredenheid	33
ii. Klantenwaarde	34
iii. Wederzijdse loyaliteit	36
iv. Waarde leveringsstelsel	37

Hoofdstuk	Blz.
IV. Stap 4 – Samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix	41
i. De marketingcommunicatiemix	41
ii. Het macromodel van communicatie	42
iii. Het micromodel van communicatie	43
iv. Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix	44
V. Conclusie deelvraag 3	47
5. Conclusie	48
Bronvermelding	50
Bijlage	56

Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie was een moeizaam doch zeer leervol proces waarin ik mijzelf meerdere keren ben tegengekomen. Voor ieder die wat wil bereiken in het leven geldt dat talent alleen niet voldoende is. Discipline en doorzettingsvermogen zijn twee essentiële elementen in het bereiken van succes. Marketing is voor mij een prachtig vakgebied vanwege het zeer dynamische en multidisciplinaire karakter. Het is een vakgebied waarin ik mij in de toekomst hoop te kunnen specialiseren en waarmee ik een waardevolle bijdrage aan de wereld hoop te kunnen leveren.

Mijn eerste en speciale dank gaat uit naar Dr.Ir. Erno Kuiper voor de onvoorwaardelijke steun, begeleiding en opbouwende kritiek tijdens het schrijfproces en het tot een succesvol einde brengen van deze scriptie. Zonder u was dit resultaat niet mogelijk geweest. Mijn tweede dank gaat uit naar Dr.Ir. Frans Verhees voor zijn bereidheid om tweede beoordelaar te zijn. Daarnaast wil ik de leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag van Wageningen UR bedanken.

Ik hoop dat deze scriptie een wezenlijke bijdrage levert aan succesvoller ondernemerschap van zzp'ers en kleine bedrijven.

Bram van der Sanden

Augustus, 2011

Samenvatting

Sterke merken beïnvloeden het keuzeproces van de consument. Zowel in de 'merkoverweging'-fase als in de 'merkevaluatie'-fase zijn consumenten sneller geneigd voor een merk te kiezen waarbij zij sterke en positieve associaties hebben. Het bouwen en onderhouden van een sterk merk levert zowel de consument als de onderneming veel voordelen op. Deze voordelen zorgen er voor dat een onderneming in een positieve opwaartse spiraal terecht komt waardoor het efficiënter en effectiever kan ondernemen. Om als zzp'er en klein bedrijf een sterk merk te bouwen moet het merk voldoen aan vier hoofdkenmerken. Deze kenmerken zijn dat het merk (1) een sterke, positieve en gewenste merkidentiteit en (2) merkbetekenis moet hebben in combinatie met (3) sterke merkrelaties en (4) een positieve merkrespons. Voor de creatie van deze vier kenmerken moeten de associaties van consumenten met het merk achtereenvolgens sterk, gunstig en uniek zijn. Om een sterk merk te bouwen moeten zzp'ers en kleine bedrijven vier stappen doorlopen.

De eerste stap bestaat uit het kiezen van de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau. Er zijn vier verschillende segmentatieniveaus, namelijk (1) segmenten, (2) niches, (3) lokale markten en (4) individuen. Om als onderneming de beste segmenten per segmentatieniveau te kiezen moet er gebruik gemaakt worden van de 'behoeftegebaseerde marktsegmentatie'-benadering, de vijf segmentcriteria, het 'vijf krachten'-model van Porter en een SWOT-analyse. Bij de segmentselectie kunnen zzp'ers en kleine bedrijven drie strategieën gebruiken, namelijk 'concentratie op één segment', 'selectieve specialisatie' en 'product of dienst specialisatie'.

De tweede stap bestaat uit het juist positioneren van het merk van de onderneming en het kiezen van de differentiatiestrategie. Het succes van de merkpositionering ligt aan het referentiekader waarin het merk geplaatst wordt. Het referentiekader wordt bepaald door de marktsegmenten waarin de onderneming actief is en de punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van het marktaanbod. Het resultaat van goede merkpositionering is de creatie van een klantgerichte waardepropositie. Juist op basis van deze waardepropositie besluiten consumenten wel of niet de producten en/of diensten van een bepaald merk te kopen.

De derde stap van het stappenplan bestaat uit het leveren van de klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid. Dit kan door zzp'ers en kleine bedrijven succesvol gedaan worden door een waarde leveringsstelsel te ontwikkelen die frequent de tevredenheid onder en verwachtingen van consumenten meet en aan de hand daarvan het marktaanbod aanpast, consumenten snel en effectief helpt met klachten en vragen, hoge kwaliteit producten en diensten levert en zorgvuldig de klantrelaties onderhoudt.

De vierde stap bestaat uit het samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix. Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix bestaat uit acht stappen, namelijk (1) het identificeren van de doelgroep, (2) het bepalen van de communicatiedoelstellingen, (3) het ontwerpen van de communicatie, (4) het selecteren van de communicatiekanalen, (5) het bepalen van het budget, (6) het selecteren van de marketingcommunicatiemix, (7) het meten van de effectiviteit en (8) het managen van geïntegreerde marketingcommunicatie.

Het zorgvuldig en succesvol uitvoeren van het stappenplan helpt zzp'ers en kleine bedrijven in het leveren van de juiste klantenwaarde en het bouwen klanttevredenheid. Precies deze elementen zijn de twee bouwstenen voor klantloyaliteit en vormen daarmee het fundament van een sterk merk.

1. Inleiding

Als gevolg van de globaal toegenomen welvaart, communicatie en technologische ontwikkeling in de afgelopen decennia is er niet alleen een sterke groei geweest in de absolute vraag naar en het aanbod van producten en diensten in verschillende markten, maar ook werd deze groei in vraag en aanbod gekenmerkt door een toenemende diversiteit, innovatieratio en transparantie.¹ Al deze factoren hebben ertoe bijgedragen dat markten waarin bedrijven opereren de afgelopen decennia veel competitiever zijn geworden. In het succesvol opereren in deze competitieve omgeving zijn bedrijven sterk afhankelijk van marketing. Immers, bedrijfsafdelingen zoals 'logistiek', 'productie', 'administratie' en 'accounting' doen er niet echt toe als een bedrijf faalt in het identificeren van zijn klanten, het begrijpen van hun behoeften en het aan de hand daarvan zichzelf onderscheiden van concurrenten. Dit zijn allemaal taken van de 'marketing'-afdeling.

Bij veel middelgrote - en grote bedrijven wordt de importantie en afhankelijkheid van marketing erkend en zijn de marketing gerelateerde activiteiten ondergebracht onder een aparte 'marketing'-afdeling die werkt met een eigen budget. Bij veel 'zelfstandigen zonder personeel' (zzp'ers) en kleine bedrijven (d.w.z. tot ongeveer 15 werknemers) is dit vaak echter niet het geval. Waar veel middelgrote - en grote bedrijven met behulp van specifieke marketingkennis en marktonderzoek hun producten en diensten zo effectief en efficiënt mogelijk bij hun doelgroep proberen te vermarkten, gebruiken veel zzp'ers en kleine bedrijven vaak achterhaalde marketingmethoden en -gereedschappen die relatief ineffectief en inefficiënt zijn.² In sommige gevallen wordt er zelfs überhaupt nauwelijks aandacht besteed aan marketing. Logischerwijs komt het verschil in aandacht voor marketing natuurlijk deels voort uit de beschikbare budgetten waarmee de verschillende type bedrijven werken. Immers een middelgroot/groot bedrijf kan zich (meestal) een groter marketingbudget veroorloven dan kleine bedrijven waardoor het ook geavanceerdere marketingmethoden en -gereedschappen kan aanwenden. Echter, in veel gevallen komt dit verschil ook voort uit enerzijds een gebrek aan kennis over de importantie van (goede) marketing en anderzijds uit een gebrek aan kennis over marketing zelf, kortom hoe vermarkt je jezelf het beste. Dit is erg zonde, want, zoals eerder besproken, is marketing juist van vitaal belang voor succesvol ondernemerschap, zeker in de huidige competitieve omgeving waarin bedrijven moeten opereren.

Waar in 2010 in Nederland volgens het CBS nog 6300 bedrijven en 1000 eenmanszaken failliet gingen³, kan het hebben van meer kennis en inzicht over marketing onder ondernemers bijdragen aan het terugdringen van dit aantal faillissementen en het succesvoller worden van ondernemingen.

¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 5. Engels (GB).

² Wind, Y.J.; Mahajan, V. 2002: *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Customer*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. Engels (VS).

³ Website "Centraal Bureau voor de Statistiek". februari 2011:

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/855D0E06-1E49-498A-8E94-DBD41D63520E/0/pb11n006.pdf>

In deze scriptie zal aan de hand van verschillende gangbare theorieën en modellen uit de marketingwetenschap een zo goed mogelijk advies getracht worden te geven aan zzp'ers en kleine bedrijven over hoe zij in een consumentenmarkt zichzelf het beste kunnen vermarkten door het bouwen van een sterk merk ('brand equity'). Onder een consumentenmarkt wordt het als onderneming leveren van producten en diensten aan consumenten, in tegenstelling tot het leveren aan andere bedrijven, verstaan. De focus op het bouwen van een sterk merk komt voort uit de visie dat het bouwen van een sterk merk en de daaruit voortvloeiende klantenloyaliteit de twee kernelementen zijn die samen een groot percentage van de waarde van een bedrijf vertegenwoordigen.

Het doel van deze scriptie is bij te dragen aan succesvoller ondernemerschap van zzp'ers en kleine bedrijven door het vergroten van hun kennis over marketing en het bouwen van een sterk merk als ondernemer.

Hoofdvraag

De centrale hoofdvraag waarop in deze scriptie wordt getracht antwoord te geven is:
'Hoe kun je als zzp'er of klein bedrijf een sterk merk bouwen om jezelf te vermarkten in een consumentenmarkt?'

Subvragen

De subvragen die tot een antwoord op deze centrale hoofdvraag leiden zijn:

- I. *'Wat is een sterk merk?'*
- II. *'Waarom is het bouwen van een sterk merk belangrijk voor een onderneming?'*
- III. *'Hoe bouw je een sterk merk als zzp'er of klein bedrijf?'*

In de eerste deelvraag wordt er besproken wat een sterk merk en 'brand equity' precies inhouden. Bepaalde marketing termen worden uitgelegd en er worden vier hoofdkenmerken gegeven waaraan een sterk merk moet voldoen.

Bij de behandeling van de tweede deelvraag wordt uiteengezet waarom het hebben van een sterk merk belangrijk is voor een onderneming. Eerst wordt kort uitgelegd hoe het keuzeproces in het geheugen van de consument werkt. Vervolgens wordt besproken hoe het hebben van een sterk merk van invloed is op het keuzeproces van de consument. De deelvraag wordt afgesloten met een uiteenzetting van de functies die een sterk merk voor zowel de consument als een onderneming vervult.

In de derde en tevens laatste deelvraag wordt besproken hoe je als zzp'er of klein bedrijf een sterk merk bouwt. Aan de hand van verschillende marketing- en 'brand equity'-theorieën en modellen wordt er een stappenplan, bestaande uit vier stappen, gegeven die zzp'ers en kleine bedrijven helpt in het bouwen van een sterk merk.

Op basis van de antwoorden op de drie deelvragen zal er in de eindconclusie antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

2. Wat is een sterk merk?

2.1 Componenten van een merk

In essentie is een merk een naam, logo, symbool of plaatje, of een combinatie van dit alles, ontworpen met als doel het mogelijk maken van identificatie van een specifiek product, dienst, persoon of plaats, of verzameling hiervan.⁴ Een merk bestaat om het voor een bedrijf of organisatie mogelijk te maken zijn producten en/of diensten te onderscheiden van die van concurrenten. De waarde van een merk is “de belichaming van de opgebouwde goodwill van klanten voor een bepaald product of dienst gedurende de levensduur.”⁵ Het is de constante moeite van een bedrijf of organisatie om mensen aan te sporen het merk van het bedrijf in het door het bedrijf gecreëerde licht te zien. Een merk is dus meer dan alleen de naam of het logo dat consumenten helpt een bepaalde onderneming te onderscheiden van zijn concurrenten. Een merk is alles wat je als onderneming doet en levert en ook vooral hoe je dit doet. Een succesvol merk is “een zodanig door de koper of gebruiker geïdentificeerd product, dienst, persoon of plaats dat hij of zij een relevante unieke, duurzame toegevoegde waarde ervaart die het best aansluit op zijn of haar wensen.”⁶ Een merk kan sterk genoeg zijn om gevoelens van saamhorigheid, liefde en affectie op te roepen en kan zodanig dan ook gezien worden als een holistische, emotionele en ontastbare ervaring.⁷

Het geven van merken, ‘branding’ genaamd, met als doel het zodanig onderscheiden van producten of diensten van verschillende bedrijven is iets dat al stamt uit de oudheid. Romeinse en Griekse ambachtslieden voorzagen hun producten al van unieke logo’s die herkenning over de afkomst en maker mogelijk maakten. De invloed van merken in onze hedendaagse samenleving is gigantisch, hetgeen mooi geïllustreerd wordt door het feit dat kinderen vanaf drie jaar al merklogo’s kunnen herkennen en onderscheiden.⁸ Merken kunnen aan de ene kant een functionele, rationele en tastbare rol vervullen, gerelateerd aan de prestaties van het bijbehorende product of dienst. Echter, aan de andere kant kunnen ze ook een meer symbolische, emotionele of ontastbare rol vervullen, gerelateerd aan wat het merk vertegenwoordigt voor de consument. De verschuiving van functionele naar emotionele ‘branding’ is iets dat erg duidelijk naar voren komt in onze ‘westerse samenleving’ (Europa, Verenigde Staten etc). In deze hedendaagse consumptiemaatschappijen consumeren mensen niet langer alleen op basis van functionele voldoening, maar steeds meer op basis van betekenisgeving. Merken worden in onze samenleving dan ook vaak gebruikt als symbolische grondstof voor de constructie en het onderhouden van de eigen identiteit.⁹ Kortom ‘branding’ is niet langer alleen iets dat bedrijven doen om zich te onderscheiden, maar ook iets wat op grote schaal benut wordt door consumenten om zich te onderscheiden en te laten zien dat ze ergens bij (willen) horen.

⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12. Engels (GB).

⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p.425. Engels (GB).

⁶ deChernatony, L.; McDonald, M. 1998: *Creating Powerful Brands*. Oxford, Engeland (GB): Butterworth Heineman, Engels (GB).

⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).

⁸ McNeal, J. 1992: *Kids as Consumers: A Handbook for Marketing to Children*. New York: Lexington Books.

⁹ Elliott, R; Davies, A. 2005: *Brand Culture*. London, Engeland (GB): Routledge. Engels (VS).

‘Branding’ in deze context door individuen wordt ook wel ‘persoonlijke branding’ genoemd.¹⁰ Mooie voorbeelden zijn de mode- en muziekindustrie waarop hele subculturen in onze maatschappij gebaseerd zijn. Overal rondom ons drukken mensen zichzelf uit door hun merkkeuzes.

Bij een merk valt er een onderscheid te maken tussen merkidentiteit en merkimago. Merkidentiteit is de manier waarop een bedrijf zichzelf, zijn producten en zijn diensten probeert te communiceren naar en positioneren in de markt en samenleving waarin het actief is. Merkimago “is de visuele of verbale uitdrukking van een merk die leidt tot de psychologische en emotionele associaties die het merk wil oproepen in het geheugen van de consument.”¹¹ Om het juiste imago te creëren in het geheugen van de consument moet de marketingafdeling van een bedrijf de gewenste merkidentiteit vanuit elke beschikbare marketingmix variabele opzetten. Dit houdt in dat de merkidentiteit naar voren moet komen in alles wat het bedrijf doet; van de manier hoe werknemers zich gedragen tot en met de jaarverslagen en productverpakkingen aan toe.¹² De hieruit voortkomende ‘merkbeloofte’ is de visie van de marketingafdeling over wat het merk moet zijn en doen voor consumenten. “De echte waarde en de toekomstige mogelijkheden van een merk liggen dan ook bij de consumenten, hun kennis over het merk en hun verwachte reactie op marketingactiviteiten als gevolg van deze kennis.”¹³ Onder merkkennis van de consument worden alle gedachten, gevoelens, beelden, ervaringen, overtuigingen en verwachtingen van de consument over een bepaald merk verstaan. Kortom, het begrijpen van de merkkennis van de consument is dan ook van onschatbare importantie voor elk bedrijf, aangezien dit het fundament voor de waarde van een merk, ‘brand equity’ genaamd, is.

De kracht van een merk ligt in wat het oproept in het geheugen van de consument. Zoals eerder besproken kunnen merken verschillende rollen vervullen (emotioneel versus functioneel) en speelt merkkennis een zeer belangrijke rol in de keuze voor een bepaald merk. Om een sterk merk te zijn moeten er bij de consument sterke, positieve en unieke associaties worden opgeroepen als men met het desbetreffende merk geconfronteerd wordt. In de merkkeuze, merktevredenheid en merkloyaliteit spelen emoties dan ook een zeer belangrijke rol. Om als merk succesvol te zijn, is het daarom van vitaal belang om de verschillende emotionele factoren te begrijpen die bij consumenten een rol spelen bij de keuze voor een bepaald merk. Onderzoek heeft aangetoond dat de hedendaagse consument niet langer alleen het product of de dienst koopt, maar ook de hele ervaring rondom dit product of dienst.¹⁴ ‘Emotionele branding’, ofwel de consument tijdens zijn keuze en aankoop via verschillende zintuigen en emoties betrekken en prikkelen om zo een diepe, duurzame en persoonlijke band en vertrouwen te creëren tussen het merk en de consument, is dan ook iets onmisbaars geworden in de marketing van vandaag de dag.

¹⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).

¹¹ Coop, W. 2005: *A Question of Identity*, *Journal of Marketing*, 11(1), 36-37. Engels (VS).

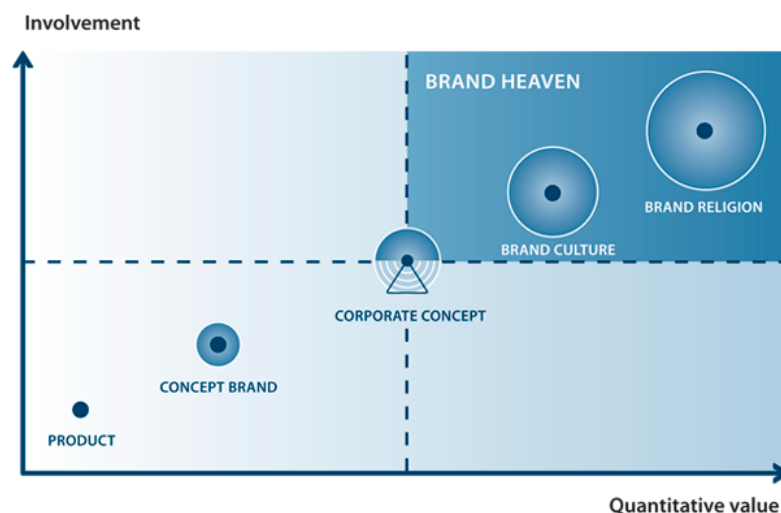
¹² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).

¹³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).

¹⁴ Morrison, S; Crane, F.G. 2007 op cit.: *Elusive Consumption*. Oxford, Engeland (GB): Berg Publishers. Engels (GB).

Een mooi voorbeeld van succesvolle ‘emotionele branding’ in de praktijk is het bedrijf “Sabon”¹⁵. Dit bedrijf heeft verschillende filialen in Nederland en verkoopt diverse zeepjes, crèmes en badolies. Bij binnenkomst in één van de tempelachtig ingerichte winkels worden klanten vriendelijk onthaald door één van de medewerker(sten)s en gevraagd mee te komen naar een speciale fontein in de winkel waar zij onder begeleiding en met vakkundige uitleg een aantal producten uitgeprobeerd krijgen die toegespitst zijn op de wensen van de desbetreffende klant. Na deze gratis sessie van ongeveer tien minuten krijgen klanten pas de vraag of ze iets willen kopen. Ondanks dat natuurlijk niet alle klanten iets kopen en de producten tot de duurdere in hun klasse behoren, werkt het geven van deze holistische ervaring aan klanten uitstekend voor “Sabon” in het veroveren van de Nederlandse markt, zo blijkt uit de groeiende omzet en het aantal filialen.

Het ‘Merk-Religie-Model’ van Kunde, zie Figuur 1¹⁶, illustreert de fasen die klanten door kunnen gaan wanneer hun verwachtingen en overtuigingen over een merk stijgen. Het model beschrijft de evolutie van de rol van merken in het leven van de consument als een proces dat bestaat uit vijf fasen. Onderaan de ladder, in fase één, zijn de zwakke merken te vinden wiens rollen zich beperken tot hun functionaliteit. Deze merken blijven slechts ‘producten of diensten’ in het leven van mensen. Een voorbeeld van een dergelijk merk is “Euroshopper”. ‘Concept merken’, fase twee, dragen emotionele waarden met zich mee die resoneren met die van klanten waardoor de betrokkenheid met deze merken hoger is. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld condoom-fabrikant “Durex”. ‘Bedrijfsconcept’, fase drie, zijn merken die vanuit hun hele bedrijfsstrategie een bepaalde visie en filosofie uitdragen. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld “De natuurwinkel”. Merken die vallen onder fase vier van de ladder, de ‘Merkcultuur’, zijn merken die volledig geïntegreerd zijn in het sociale leven van de consument. “Apple”, met hele gemeenschappen van “Apple” -volgers die rondom dit merk zijn ontstaan, is hiervan een mooi voorbeeld. Wanneer consumenten een merk zien als een manier van leven valt een dergelijk merk onder fase vijf, de ‘Merkreligie’. Een voorbeeld van een dergelijk merk is “FCBarcelona”, met als slogan: “meer dan een club”.



Figuur 1: Het ‘Merk-Religie-Model’ van Kunde

¹⁵ Voor meer informatie, zie website Sabon: www.sabon.nl.

¹⁶ Website “Kunde & Co”. Juli 2011: <http://www.kunde-co.com/corporate-religion/corporate-religion.aspx>: “Merk-Religie-Model van Kunde”.

2.2 Kenmerken van een sterk merk

Na al deze functies en dimensies van een merk genoemd en besproken te hebben, blijft het misschien nog een beetje vaag welke kenmerken een merk moet hebben om 'sterk' te zijn. De besproken functies en dimensies samengevoegd, zijn er voor elk merk, gebaseerd op het "Customer-based brand equity"-model van Keller, vier hoofdkenmerken die een merk (grotendeels) moet hebben om uit te groeien tot een sterk merk¹⁷:

- I. Sterke, positieve en gewenste merkidentiteit
- II. Sterke en positieve merkbetekenis
- III. Positieve reactie op het merk
- IV. Sterke merkrelaties

I. Merkidentiteit - Wie ben je als merk?

Een sterk merk heeft een sterke, positieve en gewenste merkidentiteit. Dit houdt in dat consumenten bepaalde 'gewenste' merkovertuigingen ('brand saliences') hebben van het desbetreffende merk. De doelgroep van het product of de dienst van dit merk is zich bewust van het bestaan van het merk en weet waar het voor staat. Het merk wordt onder product- of dienstrelevante situaties of omstandigheden makkelijk en vaak opgeroepen in het geheugen van deze consumenten. Daarnaast, maar niet minder belangrijk, herkent en erkent de doelgroep het merk als een goed bij hun behoefte aansluitend en voldoening gevend product of dienst.

II. Merkbetekenis - Wat ben je als merk?

Merkbetekenis slaat terug op de betekenis en het imago van het desbetreffende merk en is sterk gekoppeld aan de merkidentiteit. Alhoewel er veel verschillende merkassociaties mogelijk zijn, kan merkbetekenis algemeen genomen teruggevoerd worden naar enerzijds de functionele, prestatie gerelateerde overwegingen en anderzijds de affectieve, abstracte overwegingen. Functionele overwegingen slaan terug op de primaire karakteristieken en features, de betrouwbaarheid, de duurzaamheid, de gekoppelde service, het ontwerp, de stijl en de prijs van een product of dienst. Affectieve overwegingen zijn overwegingen in het geheugen van de consumenten met betrekking tot het type mens dat de dienst of het product voornamelijk gebruikt, kortom welke subcultuur in de samenleving spreekt het merk aan en andersom. Verder hebben affectieve overwegingen betrekking op de situatie en context van consumptie van het product of dienst en de identiteit, normen en waarden waar het merk voor staat en actief uitdraagt. Een laatste belangrijke affectieve overweging van consumenten heeft betrekking op de geschiedenis en ervaringen van consumenten met het merk. Een sterk merk heeft bij de door de onderneming van het merk gewenste doelgroep een duidelijke en positieve merkbetekenis en scoort als gevolg daarvan met de producten en/of diensten onder dat merk dusdanig hoog, op zowel functionele als affectieve overwegingen in het geheugen van de consument, dat het merk de consument naar tevredenheid kan voorzien. Tevredenheid zowel voor, tijdens als na de aankoop voor wat betreft de behoeften en verwachtingen met betrekking tot het product of de dienst.

¹⁷ Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107. Engels (VS).

III. Reactie op het merk – Wat zijn de reacties op het merk?

Reactie op het merk heeft betrekking op hoe de consument reageert op een merk, de voor het merk uitgevoerde marketingactiviteiten en andere bronnen van informatie over het merk. Merkreactie kan opgedeeld worden in merkbeoordeling, vooral cognitief, en merkgevoelens, vooral affectief. Onafhankelijk van de doelgroep en de gekozen positie in de markt die het merk wil innemen (gericht op het grote publiek en toegankelijk vs. nichemarkt en exclusief) moet een sterk merk altijd een bepaalde superioriteit ten opzichte van zijn concurrenten bij de consument oproepen. De consument moet bij het desbetreffende merk een sterk gevoel van eerlijke prijs-kwaliteitverhouding en grote geloofwaardigheid hebben. Hierop aansluitend moet een sterk merk bij zijn doelgroep geassocieerd worden met gevoelens van warmte, plezier, opwinding, veiligheid, sociale goedkeuring en zelfrespect.

IV. Merkrelatie – Wat zijn de merkrelaties?

Merkrelatie heeft betrekking op de relatie en mate van identificatie die de consument heeft met het desbetreffende merk. Merkresonantie is hierbij een belangrijk begrip en heeft onder andere betrekking op de mate waarin consumenten het gevoel hebben dat ze gesynchroniseerd zijn met het merk. Kortom wat betekent het merk voor de desbetreffende consument in zijn/haar leven en hoe sluiten de normen en waarden van het merk aan op die van de consument. Het “merk-religie model” model van Kunde, zoals eerder besproken in dit hoofdstuk, sluit hierop mooi aan. Naar een sterk merk hebben klanten een sterk wederzijds gevoel van loyaliteit, actieve betrokkenheid en interactie. Verder ervaren klanten en consumenten een sterk gemeenschapsgevoel rondom het merk.

2.3 Conclusie deelvraag 1

Om als zzp'er en klein bedrijf een sterk merk te bouwen moet het merk voldoen aan vier hoofdkenmerken. Deze kenmerken zijn dat (1) het merk een sterke, positieve en gewenste merkidentiteit en (2) merkbetekenis moet hebben in combinatie met (3) sterke merkrelaties en (4) een positieve merkrespons. Voor de creatie van deze vier kenmerken moeten de associaties van consumenten met het merk achtereenvolgens sterk, gunstig en uniek zijn. Zoals in bovenstaande uiteenzetting naar voren komt is er een grote samenhang, onderlinge afhankelijkheid en overlap tussen deze vier hoofdkenmerken. In de “Customer-based brand equity”-piramide in Figuur 2¹⁸ wordt deze onderlinge samenhang nog eens extra duidelijk weergegeven. In Figuur 3¹⁹ wordt geïllustreerd waar elk kenmerk uit bestaat, kortom wat de subdimensies van elk kenmerk zijn.

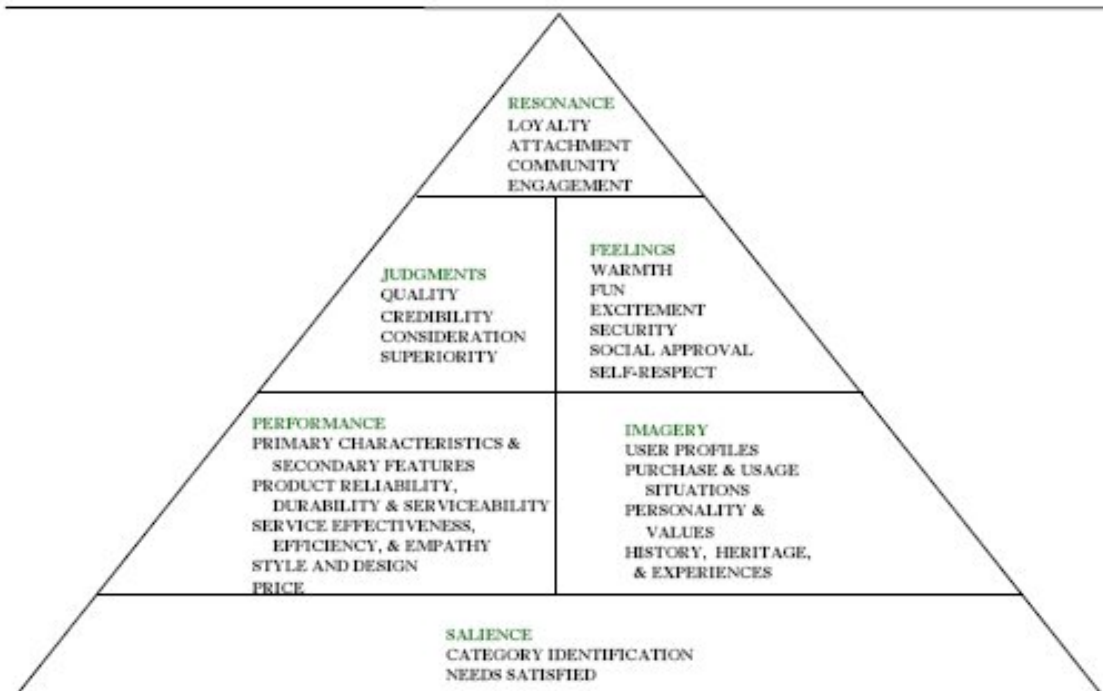
¹⁸ Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107: “Customer-based brand equity”-piramide”. Engels (VS).

¹⁹ Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107: “Subdimensies ‘Customer-based brand equity’-model”. Engels (VS).



Figuur 2: "Customer-based brand equity"-piramide

Sub-Dimensions of Brand Resonance Pyramid



Figuur 3: Subdimensie "Customer-based brand equity"-piramide

3. Waarom is het bouwen van een sterk merk belangrijk voor een onderneming?

3.1 Hoe komt de keuze van een consument tot stand?

Zoals al in veel onderzoek is bewezen²⁰ overwegen consumenten niet alle mogelijke opties van alternatieven wanneer zij een keuze maken voor een bepaald product of dienst. In plaats daarvan maken consumenten gebruik van een specifieke 'overwegingset', ook wel 'consideration set' genoemd. Een overwegingset is de set van merken die naar boven komt in het geheugen van de consument wanneer er zich een bepaalde keuzegelegenheid voordoet.²¹ Logischerwijs hebben herinneringen en kennis over een bepaald merk in het geheugen van een consument een belangrijke invloed op het wel of niet toebehoren van dit merk aan de overwegingset van de consument. De organisatie en structuur van het geheugen bepalen mede het herinneren van merken en de samenstelling van de overwegingset en beïnvloeden dus uiteindelijk de merkkeuze. Het keuzeprocess voor een product of dienst van een bepaald merk is op te delen in twee fasen, namelijk de 'merkoverweging'-fase gevolgd door de 'merkevaluatie'-fase.²²

In de 'merkoverweging'-fase worden de relevante merken opgehaald en de overwegingset gevormd. Hierbij zijn merkbewustzijn en merktoegankelijkheid in het geheugen van de consument van groot belang. "Merkbewustzijn is het vermogen van de consument om het merk in verschillende contexten te identificeren, op basis van hun (de consument) merkassociaties".²³ "Merktoegankelijkheid is het vermogen van de consument om merkassociaties in het geheugen op te halen"²⁴. Beide elementen zijn afhankelijk van drie factoren²⁵:

- I. De eerste factor is de kracht van activering van de merk node in de hersenen van de desbetreffende consument. Deze kracht van activering is afhankelijk van de frequentie, recentheid en aard van blootstelling aan het merk en de daarbij horende merkevaluatie door de consument.²⁶
- II. De tweede factor is de kracht van de associatie tussen de merk node en de andere actieve noden in de hersenen van de consument. Deze associatiekracht is afhankelijk van de betekenisvolle overeenkomst met en de kenmerken of positie van het merk binnen de relevante categoriestructuur in de hersenen van de consument.

²⁰ Posavac, S.S; Sanbonmatsu, D.M. 2002: *The Effects of the Selective Consideration of Alternatives on Consumer Choice and Attitude-Decision Consistency*. Journal of Consumer Psychology, 12 (3), 203-213. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Engels (VS).

²¹ Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. Journal of Consumer Research, 17 (3), 263-276. Chicago Journals. Engels (VS).

²² Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. Journal of Consumer Research, 17 (3), 263-276. Chicago Journals. Engels (VS).

²³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Glossary. Engels (GB).

²⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Glossary. Engels (GB).

²⁵ Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. Journal of Consumer Research, 17 (3), 263-276. Chicago Journals. Engels (VS).

²⁶ Knitsch, W; Young, R. 1984: *Selective Recall of Decision-Relevant Information from Texts*. Memory and Cognition, 12 (March), 112-117. Engels (VS).

Simpelweg vertaald komt dit neer op alle associaties die een consument krijgt bij een merk wanneer de consument daarmee in een bepaalde context geconfronteerd wordt.

- III. De derde factor die van invloed is op de twee elementen is de beschikbaarheid van relevante herinneringsrijen met betrekking tot het merk in het geheugen. Een herinneringsrij bestaat uit stukken informatie over een overeenkomstig onderwerp. Ten minste drie typen informatie over het product of de dienst, namelijk categorische, merkgebonden en eigenschapsgebonden informatie, dienen als herinneringsrijen.

In de 'merkevaluatie'-fase beraadslaagt de consument over de merken uit de overwegingset om tot een definitieve keuze te komen. Deze merkevaluatie is afhankelijk van de waarde van een merk op eigenschappen die door de desbetreffende consument belangrijk en relevant worden geacht voor zijn/haar keuze.

Afhankelijk van de aard van de aankoop (klein vs. groot & routine vs. nieuw) maken consumenten in hun keuzeproces gebruik van twee typen denksystemen, namelijk systeem 1 en systeem 2.²⁷ Systeem 1 komt het meest voor bij kleine, onbelangrijke en routine aankopen en wordt gekenmerkt door een automatische, snelle, onbewuste, intuïtieve en affectieve manier van beslissing nemen. Systeem 1 denken is vooral gericht op het voorzien van korte termijn behoeften. Systeem 2 heeft vooral betrekking op grote, belangrijke en nieuwe aankopen en wordt gekenmerkt door een gecontroleerde, bewuste, analytische en rationele manier van beslissing nemen. Systeem 2 denken kost meer moeite en is vooral van toepassing op beslissingen die ook relevant zijn voor de lange termijn.

In de merkoverweging- en merkevaluatie-fase spelen het bewuste, onbewuste en emoties een belangrijke rol. Emoties vervullen in beide fasen van het keuzeproces drie functies²⁸:

- I. Emoties dienen als informatiebron.
- II. Emoties beïnvloeden hoe informatie wordt opgeslagen en verwerkt in de hersenen.²⁹
- III. Emoties bepalen de richting (positief of negatief tegenover de producten of diensten) en de sterkte van de houding en de voorkeur t.a.v. de producten en/of diensten van een bepaald merk.

²⁷ Bazerman, M.H; Moore, D.A. 2009: *Judgement in Managerial Decision Making*. 7th Edition. Hoofdstuk 1. 1-13. John Wiley & Sons, Inc. United States. Engels (VS).

²⁸ Bazerman, M.H; Moore, D.A. 2009: *Judgement in Managerial Decision Making*. 7th Edition. Hoofdstuk 5. 84-101. John Wiley & Sons, Inc. United States. Engels (VS).

²⁹ Damasio, A. 1999: *The feeling of what happens*. London, Engeland (GB): Heineman. Engels (GB).

3.2 Invloed van een sterk merk op het keuzeproces van de consument

Merkovertuigingen beïnvloeden de vorming en de sterkte van de merkassociaties in het geheugen van de consument. Associaties beïnvloeden, net als emoties, ook hoe informatie wordt opgeslagen in de hersenen. Associaties geven het merk betekenis en bepalen het imago van het merk in het geheugen van de consument.³⁰ Logischerwijs wanneer de waarden van een bepaald merk een breed en positief raakvlak hebben met die van de consument en de context van de behoefte, wat vaak het geval is bij sterke merken als gevolg van marketingactiviteiten, krijgt het merk ook een positieve betekenis in het geheugen van de consument. Deze positieve betekenis zorgt er weer voor dat het desbetreffende merk een positie veroverd in de overwegingset van merken die door de consument serieus genomen worden bij de keuze voor een product of dienst. Hoe meer een merk voldoet aan de vier hoofdcriteria van een sterk merk en met zijn producten en/of diensten aansluit bij de wensen van de consument, hoe hoger de plaats van het merk in de overwegingset in het geheugen van de consument. Wanneer de betrokkenheid bij een aankoop van een bepaald merk laag is en de consument gebruik maakt van systeem 1 denken (bijvoorbeeld bij een kleine routine aankoop), worden keuzes vaak gemaakt op basis van ervaring en gevoelens. Als een merk voldoet aan de kenmerken van een sterk merk, zal het merk niet alleen een hogere positie in de overwegingset hebben maar is de kans ook groter dat het merk gekozen wordt in de evaluatiefase.

3.3 Functies van een sterk merk

De functies van een (sterk) merk kunnen vanuit twee verschillende perspectieven bekeken worden, namelijk vanuit het consumentenperspectief en vanuit het ondernemingsperspectief.³¹

Vanuit het eerste perspectief bekeken geven sterke merken voor consumenten een bepaalde kwaliteitsgarantie.³² Sterke merken geven consumenten in deze context dus een bepaalde mate van de te verwachten voldoening die zij uit het product of de dienst zullen halen. Merken in het algemeen zorgen er daarmee ook voor dat consumenten, wanneer zij een aankoop willen doen, niet te maken krijgen met grote besluiteloosheid. Met de overwegingset beperken consumenten immers, zowel bewust als onbewust, hun keuzemogelijkheden. Hieruit voortkomend zorgen sterke merken voor een verlaging van het risico dat consumenten ervaren bij een aankoop aangezien consumenten bij sterke merken beter weten wat zij mogen verwachten. Kortom, de informatie-asymmetrie bij sterke merken is voor consumenten kleiner. Als gevolg hiervan kost het consumenten ook minder tijd en moeite om hun keuze te maken hetgeen hen in zekere mate weer kosten scheelt.

³⁰ Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107. Engels (VS).

³¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 428. Engels (GB).

³² Keller, K. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity*. *Marketing Management*, 10 (2), 14-19. Engels (VS).

Vanuit het ondernemingsperspectief vervullen sterke merken ook zeer waardevolle functies.³³ Merken in het algemeen bieden legale bescherming voor unieke eigenschappen en kenmerken van producten of diensten, bijvoorbeeld door octrooien en handelsmerken. Hierdoor kunnen ondernemingen veilig investeren in het merk en daar ook zelf de vruchten van plukken. Sterke merken kunnen voor grotere klantloyaliteit zorgen waardoor de vraag naar de producten of diensten van dat merk beter voorspeld kunnen worden hetgeen weer een efficiëntere (vaak goedkoper en winstgevender) manier van ondernemen met zich meebrengt. Tegelijkertijd vormt klantloyaliteit ook een barrière voor nieuwe ondernemingen die willen toetreden tot de markt. Merkloyaliteit zorgt er daarnaast ook voor dat ondernemingen minder gevoelig zijn voor een crisis en marketingactiviteiten van concurrenten. Tot slot kan merkloyaliteit zich ook vertalen in een grotere bereidheid van klanten om meer, vaak 20 tot 25 procent³⁴, te betalen voor de producten of diensten van een sterk merk en maakt het klanten minder gevoelig voor prijsverhogingen van dit merk.

Sterke merken zijn lastig te kopiëren aangezien indrukken en overtuigingen in het geheugen van de consument over een bepaald merk als gevolg van jarenlange marketingactiviteiten en ervaringen met de producten of diensten vaak duurzaam zijn en zich niet makkelijk laten namaken. Een sterk merk is ook een krachtig middel om concurrentievoordeel veilig te stellen en uit te bouwen waardoor er een groter marktaandeel veroverd kan worden.³⁵ Merken helpen ondernemingen immers hun producten en diensten te differentiëren van die van andere ondernemingen. Verder zorgen sterke merken voor een grotere efficiëntie en effectiviteit van de marketingcommunicatie, helpen ze in het aantrekken van beter personeel, lokken ze door hun goede reputatie en uitstraling van vertrouwen een sterkere en grotere steun van supply chain leden uit (bijvoorbeeld in het mogelijk maken van het op maat maken van het marktaanbod) en zorgen ze voor meer groeimogelijkheden als gevolg van merkuitbreiding en licenties. Onder merkuitbreiding wordt het betreden van nieuwe marktsegmenten met nieuwe merken of het differentiëren van bestaande segmenten met nieuwe merken verstaan. Als laatste helpen merken ondernemingen ook in het segmenteren van de markt en het hebben van verschillende soorten producten en diensten in dezelfde markt maar gericht op een andere doelgroep.

³³ Clifton, R; Simmons, J. (eds.) 2004: *The Economist on Branding*. New York, United States. Bloomberg. Engels (VS).

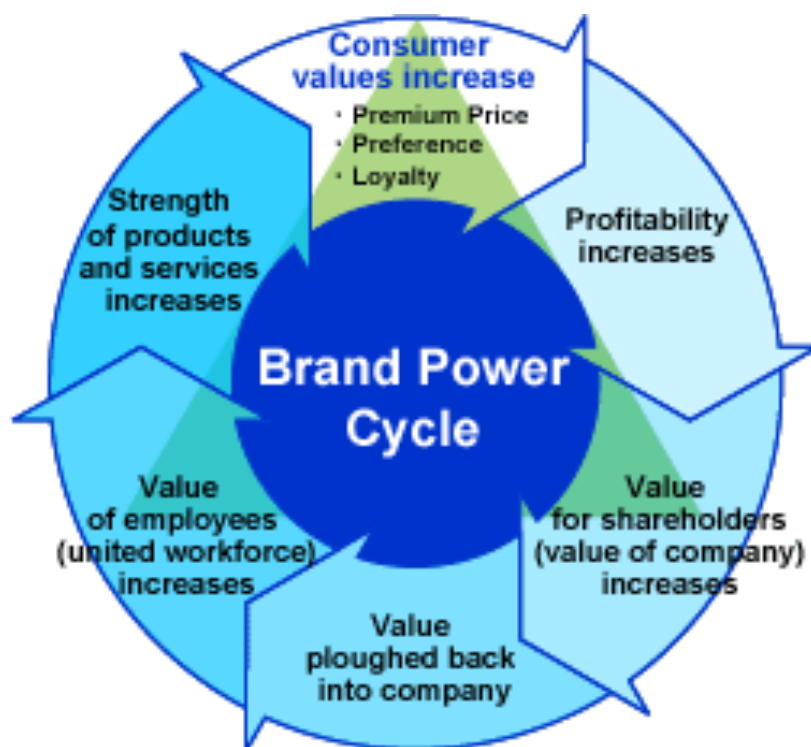
³⁴ Davis, S. 2000: *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco, United States. Jossey-Bass. Engels (VS).

³⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 428. Engels (GB).

3.4 Conclusie deelvraag 2

Sterke merken beïnvloeden het keuzeproces van de consument. Zowel in de 'merkoverweging'-fase als in de 'merkevaluatie'-fase zijn consumenten sneller geneigd voor een bepaald merk te kiezen waarbij zij sterke en positieve associaties hebben. Het bouwen en onderhouden van een sterk merk levert zowel de consument als de onderneming, zoals besproken in paragraaf 3.3, veel voordelen op. Deze voordelen zorgen er voor dat een onderneming in een positieve opwaartse spiraal terecht komt waardoor het efficiënter en effectiever kan ondernemen. Deze opwaartse spiraal, die zowel de onderneming als de consument ten goede komt, wordt geïllustreerd door 'de merkvermogen cyclus' in Figuur 4³⁶.

Voor zzp'ers en kleine bedrijven, gekenmerkt door hun kleinere budgetten en grotere gevoeligheid voor omgevingsfactoren, is het van extra groot belang dat zij zich door het bouwen van een sterk merk weten te onderscheiden van concurrenten en bij consumenten. Zodoende kunnen zij niet alleen overleven in de hedendaagse competitieve markt, maar ook succesvol zijn.



Figuur 4: De merkvermogen cyclus

³⁶ Website 'HakuhodoBC': <http://www.hakuhodo-bc.co.jp/english/knowledge/bring.html>. Augustus 2011: "Power Brand Cycle".

4. Hoe bouw je een sterk merk als zzp'er of klein bedrijf?

Om als zzp'er of klein bedrijf een sterk merk te hebben moet het merk voldoen aan vier kenmerken. Deze kenmerken zijn, zoals besproken in hoofdstuk 2, dat het merk (1) een sterke merkidentiteit en (2) merkbetekenis in combinatie met (3) sterke merkrelaties en (4) merkrespons moet hebben. Voor de creatie van deze vier kenmerken moeten de associaties van consumenten met het merk achtereenvolgens sterk, gunstig en uniek zijn.³⁷ Om deze sterke, gunstige en unieke associaties te creëren en de vier kenmerken voor een sterk merk te bouwen, zijn er, gebaseerd op diverse literatuur³⁸, vier stappen die zzp'ers en kleine bedrijven moeten doorlopen. De eerste stap bestaat uit het kiezen van de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau. De tweede stap bestaat uit het bepalen van de juiste merkpositionering en differentiatiestrategie van de onderneming. De derde stap bestaat uit het leveren van de klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid. De vierde stap bestaat uit het samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix.

4.1 Stap 1 – Kiezen van de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau

4.1.1 Marktsegmenten

Het concept van waarde van producten en diensten is de afgelopen decennia veranderd als gevolg van een verschuiving in markten die grotendeels bepaald werden door het aanbod, naar markten die grotendeels bepaald worden door de vraag.³⁹ Als gevolg van deze verschuiving staat de consument tegenwoordig aan het begin van de keten en moeten ondernemingen producten en diensten aanbieden die door de consument beschouwd worden voor hem/haar van waarde te zijn. Voortkomend uit deze ontwikkeling zijn veel markten opgebroken in verschillende segmenten, waardoor er steeds minder gestandaardiseerde producten en diensten aan consumenten kunnen worden aangeboden. 'Massamarketing' is hierdoor steeds minder effectief en neemt daardoor ook af. Veel bedrijven schakelen met hun marketing dan ook over naar 'micromarketing' omdat dit wel effectief is in het bereiken van de consument. Micromarketing, in tegenstelling tot massamarketing, wil zeggen dat een onderneming zich met zijn marketingactiviteiten richt op kleine, specifieke groepen (potentiële) afnemers.⁴⁰ Micromarketing is voor een onderneming effectief op het moment dat deze toegepast wordt op de bij de onderneming passende segmenten binnen een bepaalde markt en de producten en diensten van deze onderneming zo goed mogelijk worden afgestemd op de wensen en behoeften van de consumenten uit deze segmenten. Voor zowel reeds operationele zzp'ers en kleine bedrijven als nieuwe starters is het daarom, in het proces van het bouwen van een sterk merk belangrijk die segmentatieniveaus in de markt te kiezen die het beste aansluiten bij de producten, diensten, doelen, missie en visie van de onderneming.

³⁷ Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Rapport nr. 01-107. Engels (VS).

³⁸ Zie: Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited.

13^e Editie; Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Rapport nr. 01-107. Engels (VS).

³⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13^e Editie. Engels (GB).

⁴⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13^e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334. Engels (GB).

Er zijn vier verschillende segmentatieniveaus te onderscheiden waarop zzp'ers en kleine bedrijven zich met hun producten, diensten en marketingactiviteiten kunnen manifesteren⁴¹:

- I. Segmenten
- II. Niches
- III. Lokale markten
- IV. Individuen

Een segment bestaat uit een groep van consumenten die een overeenkomstige set van behoeften en wensen heeft.⁴² Als onderneming is het van belang om de verschillende groepen van consumenten te identificeren en te besluiten op welke groep het bedrijf zich wil richten. Marktsegmenten kunnen op basis van verschillende variabelen geïdentificeerd worden (hierover later meer). Van belang is echter wel dat deze variabelen relevante en drijvende factoren zijn in het keuzeprocess van de consument. Een voorbeeld van een mogelijk relevante variabele is 'voorkeur'. Binnen een bepaald segment heeft vaak niet iedereen precies dezelfde set van behoeften en wensen. Daarom is het belangrijk om als onderneming een flexibel marktaanbod aan alle leden van een segment aan te bieden.⁴³ Een 'flexibel gewaardeerd marktaanbod' bestaat uit twee onderdelen, namelijk uit een 'naakte oplossing' en een 'vrij te kiezen waarde optie'.⁴⁴ De 'naakte oplossing' bestaat uit de product- en dienstelementen die door alle consumenten uit het gekozen segment gewaardeerd worden. De 'vrij te kiezen waarde optie' bestaat uit product- en dienstgerelateerde extensies die, tegen extra betaling, slechts door enkele segmentleden gekozen worden. Een voorbeeld van een flexibel marktaanbod is een slijterij die naast diverse wijnen, whisky's en andere alcoholische dranken ('de naakte oplossing') ook wijnproef cursussen en drankcatering op feesten en partijen aanbiedt ('vrij te kiezen waarde optie').

Een niche wordt gevormd door een groep van consumenten met een meer toegespitste specifieke en onderscheidende set van behoeften en wensen. Een niche is meestal te identificeren door een segment (niveau 1) op te delen in subsegmenten. Consumenten die deel uit maken van een nichemarkt hebben een specifieke set van eisen waarvoor ze bereid zijn een extra premium te betalen aan degene die het beste voldoet aan hun eisen.⁴⁵ Nichemarkten zijn meestal redelijk klein wat betreft het volume van klanten, maar er gaat tegelijkertijd relatief veel geld in om. Hierdoor zijn nichemarkten veelal erg winstgevend en vol met groeipotentieel. Voor zzp'ers en kleine bedrijven maken deze kenmerken nichemarkten tot zeer interessante markten waarin zij door specialisatie en het hebben van sterke merken de mogelijkheid hebben uit te groeien tot grote vissen in een kleine vijver.

⁴¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Engels (GB).

⁴² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334. Engels (GB).

⁴³ Anderson, J.C; Narus, J.A. 1995: *Capturing the value of supplementary service*. Harvard Business Review, VS. Januari-Februari, 75-83. Engels (VS).

⁴⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334. Engels (GB).

⁴⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 335. Engels (GB).

In lokale markten staat het bieden van een marketingmix aansluitend op de lokale behoeften en wensen van consumenten centraal. Lokaal heeft hier betrekking op kleine onderscheidbare handelsgebieden, zoals steden, woonwijken en gemeenschappen, gekenmerkt door een onderscheidende set van behoeften en wensen als gevolg van cultuur.⁴⁶ Denk hier bijvoorbeeld aan de Chinese versus Afrikaanse wijken in Londen. In deze wijken zullen lokale supermarkten, ondanks dat ze misschien onder hetzelfde moederbedrijf vallen, een verschillend assortiment aanbieden. Zzp'ers en kleine bedrijven die zich richten op lokale markten moeten hun concurrentievoordeel dan ook halen uit hun capaciteit om met hun specifieke marketingmix beter op lokale wensen en behoeften in te spelen dan ondernemingen die aan bijvoorbeeld massamarketing doen.

Het hoogste niveau van segmentatie is marketing die zich richt op individuen. Individuele marketing is heden ten dage voor veel ondernemingen, als gevolg van het sterk gegroeide eigeninitiatief van consumenten in het bepalen van wat en hoe te kopen, niet meer weg te denken in hun marketingactiviteiten. Deze ontwikkeling komt voort uit de enorm toegenomen transparantie van markten en de vervaging van grenzen tussen markten als gevolg van moderne communicatiemiddelen. Klanten zijn hierdoor integraal geworden aan het ontwerpproces van producten en diensten. Producten en diensten worden opgebouwd uit door de klant gewaarde componenten zodat ze perfect aansluiten op de individuele behoeften en wensen van de klant.⁴⁷ Individuele marketing vraagt een compleet nieuwe organisatorische manier van denken.⁴⁸ Elke interactie met de klant is een mogelijkheid om meer te weten te komen over zijn/haar behoeften en dus om bestaande producten en diensten aan te passen aan hun veranderende omgeving. Zzp'ers en kleine bedrijven die erin slagen deze nieuwe manier van denken succesvol te begrijpen en te implementeren zijn in staat sterke klantrelaties en verbeterde levensduurwaarde voor de klant te creëren.⁴⁹ Deze zzp'ers en kleine bedrijven zullen hoogstwaarschijnlijk ook succesvol zijn in het bouwen van een sterk merk.

⁴⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 335-338. Engels (VS).

⁴⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 338-340. Engels (VS).

⁴⁸ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 339. Engels (VS).

⁴⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 339. Engels (VS).

4.1.2 Variabelen voor segmentatie

Zoals besproken is het voor zzp'ers en kleine bedrijven belangrijk de juiste segmentatieniveaus in de markt te kiezen en deze met specifieke marketingmixen te bedienen. Voor het onderscheiden en identificeren van de verschillende segmentatieniveaus in een consumentenmarkt zijn er vier hoofdvariabelen die gebruikt kunnen worden⁵⁰:

- I. Geografische variabelen
- II. Demografische variabelen
- III. Psychografische variabelen
- IV. Gedragsvariabelen

Geografische segmentatie houdt in dat de markt verdeeld wordt in verschillende geografische groepen, zoals landen, provincies, steden en wijken. Een onderneming kan opereren in één of meerdere van deze eenheden, maar moet logischerwijs wel rekening houden met lokale variaties in behoeften en voorkeuren.

Bij demografische segmentatie wordt de markt verdeeld in groepen consumenten op basis van variabelen zoals leeftijd, geslacht, inkomen, familie-grootte, opleiding, geloof, nationaliteit en sociale klasse etc. Twee voordelen van demografische variabelen zijn ten eerste dat ze vaak makkelijk te vertalen zijn naar de behoeften en wensen van consumenten en ten tweede dat ze makkelijk te meten zijn.⁵¹

'Psychografie' is de wetenschap die psychologie en demografie gebruikt om consumenten beter te begrijpen.⁵² In psychografische segmentatie worden consumenten verdeeld in groepen op basis van variabelen zoals persoonlijkheid, karaktereigenschappen, levensstijl, normen en waarden. Psychografische profielen worden vaak ontwikkeld aan de hand van drie variabelen, bekend als de 'AIO'-factoren, die de individuele levensstijl van de consument beschrijven. Deze drie zijn⁵³:

- I. Activiteiten
- II. Interesses
- III. Opinies (meningen)

In gedragssegmentatie worden consumenten opgedeeld in groepen op basis van hun kennis van, houding ten opzichte van, gebruik en reactie op een product of dienst.⁵⁴ Voorbeelden van gedragsvariabelen zijn gebruikerstatus, gebruiksintensiteit, loyaliteit en houding. Door verschillende gedragsvariabelen te combineren kan er een uitgebreider en meer samenhangend beeld geschetst worden van de segmentatieniveaus in een markt. In Figuur 5 is hiervan een illustratie gegeven.

⁵⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 341-355. Engels (GB).

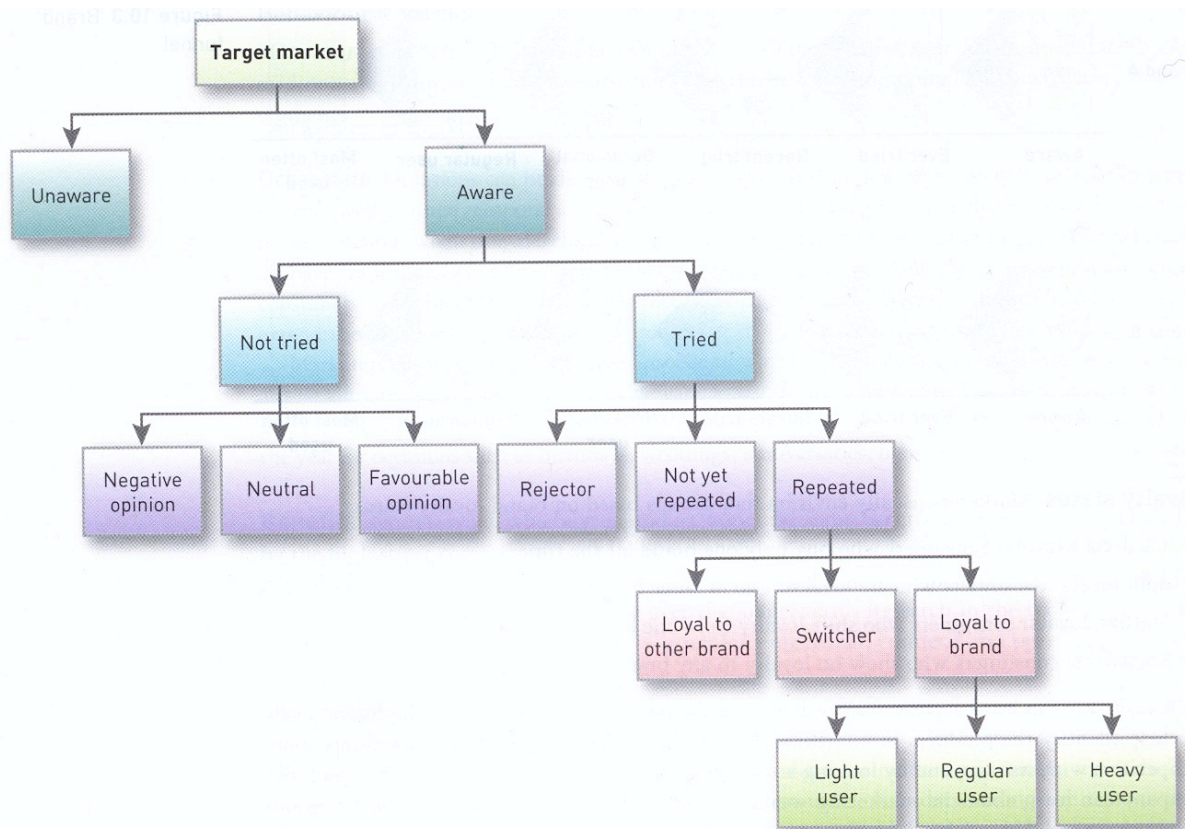
⁵¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 342-349. Engels (GB).

⁵² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 349. Engels (GB).

⁵³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 349. Engels (GB).

⁵⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 351-355. Engels (GB).

In het onderscheiden en identificeren van de verschillende segmentatieniveaus in de markt is het als zzp'er en klein bedrijf belangrijk te weten welke hoofd- en subvariabelen relevant zijn voor het koop- en keuzeproces van consumenten. Een voorbeeld van een lijst met segmentatievariabelen is te zien in Bijlage 1⁵⁵. Data over segmentatievariabelen van consumenten worden aangeboden door verscheidene gespecialiseerde bedrijven. Voor zzp'ers en kleine bedrijven is het zeer aan te raden deze data over mogelijke doelgroepen aan te schaffen. Deze data zijn niet alleen erg handig voor het bepalen in welke segmentatieniveaus actief te worden, maar vormen ook een belangrijk stuk gereedschap dat helpt bij het vaststellen van de klantenwaarden en de vertaling van deze waarden naar het marktaanbod (zie stap 3 van dit hoofdstuk). Logischerwijs moet deze data wel met zorg gebruikt worden. Er kunnen soms veel onzekerheden met betrekking tot de betrouwbaarheid, recentheid en validiteit in de data zitten.



Figuur 5⁵⁶: Opdeling van de markt aan de hand van gedragssegmentatie

⁵⁵ Website "Rsarem". Augustus 2011:

http://www.rsarem.com/Site/Article/Entries/2006/10/1_Consumer_Market_SegmentationAuthor:_Mahmoud_Reza_Saremi_DBA,_MBA_MKT.html

⁵⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 354: "Opdeling van de markt aan de hand van gedragssegmentatie"

4.1.3 Kiezen van segmenten in de markt per segmentatieniveau

Zowel voor reeds operationele zzp'ers en kleine bedrijven als voor starters is het belangrijk in de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau te opereren. Gebaseerd op Kotler et al. (2009)⁵⁷ kunnen zzp'ers en kleine bedrijven het beste de 'behoefte-gebaseerde marktsegmentatie'-benadering gebruiken in dit beslisproces. Deze benadering bestaat uit zeven stappen⁵⁸:

- I. Deel consumenten in segmenten en niveaus in op basis van overeenkomstige behoeften en voordelen die gezocht worden bij het oplossen van een bepaald consumptieprobleem, relevant voor de producten of diensten die de onderneming aanbiedt. Per niveau kunnen er meerdere segmenten zijn.
- II. Bepaal per niveau voor elk behoeften-gebaseerd segment welke geografische, demografische, psychografische en gedragsvariabelen het segment onderscheidbaar en identificeerbaar maken.
- III. Bepaal per niveau voor elk gekozen segment de totale aantrekkelijkheid op basis van door de onderneming vooraf bepaalde criteria zoals groeipotentieel, competitieve intensiteit, segmenttoegankelijkheid, etc.
- IV. Bepaal per niveau voor elk segment de te verwachten winstgevendheid.
- V. Bepaal per niveau voor elk segment de samenstelling en grootte van het marktaanbod en de positioneringstrategie, gebaseerd op de unieke behoeften en eigenschappen van de consumenten uit deze segmenten.
- VI. Test per niveau de aantrekkelijkheid van elk segment door verschillende scenario's te simuleren voor deze segmenten. Kortom test hoe aantrekkelijk de segmenten zijn in geval van slechte, normale en goede scenario's.
- VII. Kies op basis van de resultaten uit de eerdere stappen de aantrekkelijkste segmenten uit en bepaal hiervoor de marketingmix.

Om een segment van een bepaald segmentatieniveau te kunnen meenemen in dit stappenplan en zodoende de aantrekkelijkheid ervan te bepalen, moet een segment voldoen aan vijf criteria⁵⁹:

- I. De grootte, koopkracht en de eigenschappen van het segment zijn meetbaar.
- II. Het segment is naar verwachting groot en winstgevend genoeg om rendabel te zijn.
- III. Het segment kan effectief bereikt en bediend worden.
- IV. Het segment is significant verschillend van andere segmenten in die zin dat consumenten uit het segment verschillend reageren op marketingmix onderdelen als consumenten uit een ander segment.
- V. Het is naar verwachting mogelijk een effectief marketingprogramma te ontwerpen waarmee consumenten uit het segment aangetrokken en bediend kunnen worden.

⁵⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (GB).

⁵⁸ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 356, tabel 10.7. Engels (GB).

⁵⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 357. Engels (GB).

In het als zzp'er en klein bedrijf evalueren van de verschillende segmenten per segmentatieniveau moet er gekeken worden naar twee factoren. Deze twee factoren zijn: (1) de algehele aantrekkelijkheid van het segment en (2) de mate van aansluiting van het segment bij de lange en korte termijn doelen, missie, visie en middelen van de onderneming. Deze tweede factor is logischerwijs heel verschillend per onderneming en onderhevig aan subjectiviteit. De eerste factor kan grotendeels bepaald worden tijdens de 'behoeftegebaseerde marktsegmentatie'-benadering en door te kijken naar hoe goed een potentieel segment scoort op bovengenoemde vijf criteria. Vaak komt het de evaluatie echter ook zeer ten goede om de verschillende segmenten per niveau te analyseren met het 'vijf krachten' model van Porter. Het 'vijf krachten' model helpt in het bepalen van de "intrinsieke lange termijn aantrekkelijkheid van een markt of een marktsegment"⁶⁰ en bestaat, zoals de naam al zegt, uit vijf krachten (zie ook Figuur 6)⁶¹:

I. *Intensiteit interne segment concurrentie:*

Wanneer er zich in een bepaald segment al veel sterke en agressieve concurrenten bevinden die grote belangen in het segment hebben, is het niet aan te raden als zzp'er of klein bedrijf toe te treden tot dit segment. Dit negatieve advies wordt alleen maar versterkt als economische en technologische factoren grotendeels de productiecapaciteit in het segment bepalen, als de vaste kosten om operationeel te zijn hoog zijn en als de barrières (zoals sunk costs) om uit het segment te stappen hoog zijn.

II. *Dreiging van nieuwe toetreders:*

Als de barrières om toe te treden tot een segment hoog zijn en de terugtrek barrières laag, is dit segment erg aantrekkelijk voor een onderneming.⁶² Weinig nieuwe ondernemingen kunnen in dit geval het segment betreden, terwijl slecht presterende ondernemingen zich tegelijkertijd makkelijk kunnen terugtrekken uit het segment. Als zowel de in- als uitstap barrières hoog zijn, is het winstpotentieel hoog, maar het ondernemingsrisico ook. Dit komt omdat slecht presterende ondernemingen (noodgedwongen) in het segment blijven en moeten vechten voor hun overleving. Dit kan het segment verzieken. Op het moment dat de in- en uitstap barrières allebei laag zijn, is het winstpotentieel wel constant maar ook laag. Wanneer instap barrières laag zijn en de uitstap barrières hoog, leidt dit tot het instappen van ondernemingen in tijden van economische voorspoed maar tot het moeilijk kunnen uitstappen van ondernemingen in tijden van economische tegenspoed. Dit zorgt op de lange termijn voor chronische overcapaciteit en minimale opbrengsten voor alle spelers in het segment.

III. *Dreiging van substitutie en complementaire goederen:*

In segmenten waar er reële of potentiële dreiging is van substitutie of complementaire goederen is het niet aantrekkelijk om als zzp'er of klein bedrijf in te stappen. Substituten en complementen vertalen zich namelijk vaak door naar lagere prijzen en winsten.

⁶⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 304. Engels (GB).

⁶¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 304-305. Engels (GB).

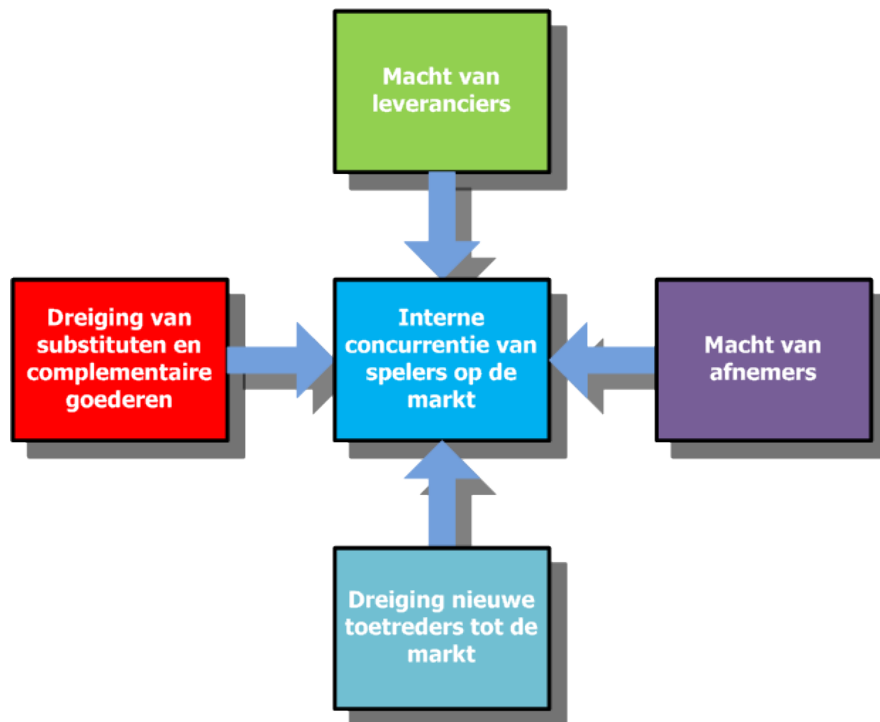
⁶² Porter, M.A. 1980: *Competitive Strategy*. New York, Vs. Free press, 22-23. Engels (VS).

IV. *Macht van afnemers:*

Segmenten waar de afnemers veel macht en/of sterke onderhandelingsposities hebben, zijn over het algemeen niet aantrekkelijk. De macht van afnemers groeit als afnemers geconcentreerder en meer georganiseerd worden, als producten of diensten in het segment ongedifferentieerd zijn, als de overstapkosten naar andere aanbieders voor afnemers laag zijn en als afnemers erg prijsgevoelig zijn.⁶³ Voor zzp'ers en kleine bedrijven die door middel van sterke merken een superieur marktaanbod kunnen aanbieden, zijn deze segmenten wel weer heel interessant. Deze ondernemingen kunnen door differentiatie de macht van afnemers in het segment in hun voordeel gebruiken.

V. *Macht van leveranciers:*

Het is niet aantrekkelijk om toe te treden tot segmenten waar leveranciers een grote macht hebben. Het beste wat zzp'ers en kleine bedrijven die in dit soort segmenten actief zijn kunnen doen is win-win relaties creëren met leveranciers en gebruik te maken van meerdere leveranciers.



Figuur 6⁶⁴: 'Vijf krachten'-model Porter

⁶³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 305. Engels (GB).

⁶⁴ Website "Investwise". Augustus 2011: <http://www.investwise.nl/2011/07/de-vijf-krachten-waarop-ueen-bedrijfsstrategie-kan-beoordelen/>: "Vijf krachten model Porter"

Naast het 'vijf krachten'-model van Porter is het tijdens het besluitvormingsproces ook handig een SWOT-analyse los te laten op de segmenten die als aantrekkelijkst naar voren zijn gekomen tijdens de eerdere fasen van het evaluatieproces. Op deze manier is de onderneming beter in staat te bepalen welke positie het in dat segment kan innemen. Een SWOT-analyse bestaat uit een evaluatie van de externe omgeving en de interne omgeving van een onderneming. Van interne omgevingsfactoren wordt er gekeken wat de sterke en zwakke (*Strenghts & Weaknesses*) punten van de onderneming zijn en van externe omgevingsfactoren wordt er gekeken waar eventuele mogelijkheden en gevaren (*Opportunities & Threats*) liggen voor de onderneming.⁶⁵

Na elk segment per niveau volgens bovenstaande methoden te hebben geanalyseerd en geëvalueerd zijn er vijf strategieën voor segmentselectie mogelijk die ondernemingen kunnen hanteren⁶⁶:

I. *Concentratie op één segment:*

Door geconcentreerde marketing op één bepaald segment vergaart een onderneming grote kennis over de consumenten en hun behoeften en wensen in dit segment. Door specialisatie kan de onderneming zijn producten, diensten en marketingactiviteiten perfect toespitsen op deze consumenten waardoor de onderneming een sterke positie in dit segment kan veroveren hetgeen hoge opbrengsten kan opleveren. Er moet echter wel opgepast worden voor het risico dat deze strategie met zich meebrengt. Als het gekozen segment namelijk instort, als gevolg van bijvoorbeeld technologische innovatie, of overgenomen wordt door een concurrent, kan de onderneming ook instorten.

Het is daarom erg belangrijk goede relaties te hebben met klanten en te weten hoe hun wensen en behoeften zich ontwikkelen. Verder moet een onderneming altijd de marktontwikkelingen in de gaten houden en zelf blijven innoveren. Voor zzp'ers en kleine bedrijven is deze strategie een goede keuze omdat ze door specialisatie en concentratie van hun meestal beperkte middelen toch in staat kunnen zijn een sterk merk te bouwen binnen een bepaald segment.

II. *Selectieve specialisatie:*

Bij deze strategie selecteert een onderneming op basis van aantrekkelijkheid en passendheid een aantal segmenten. Naar aanleiding van deze selectie gaat de onderneming zijn producten en diensten ontwikkelen. Ondanks dat de gekozen segmenten geen of nauwelijks overeenkomst hoeven te hebben, is het voor zzp'ers en kleine bedrijven wel aan te raden segmenten te kiezen die binnen de mogelijkheden en capaciteiten van de onderneming liggen. Deze strategie heeft als voordeel ten opzichte van de eerste strategie dat het ondernemingsrisico gespreid wordt over verschillende segmenten.

⁶⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 3. Pagina 101-103. Engels (GB).

⁶⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 357-359. Engels (GB).

III. *Product of dienst specialisatie:*

Bij deze strategie verkoopt de onderneming zijn specifieke producten of diensten aan verschillende marktsegmenten. Voor zzp'ers en kleine bedrijven die door specialisatie unieke producten en diensten hebben ontwikkeld helpt het bouwen van een sterk merk hieromheen in het differentiëren en uitgroeien tot een marktleider. Bij deze strategie moet er wel opgepast worden voor het risico dat het product of dienst, door bijvoorbeeld technologische innovatie of het verlopen van een patent, kan degraderen tot een substitutie of zelfs overbodig goed.

IV. *Markt specialisatie:*

Bij deze strategie concentreert een onderneming zich op het bedienen van veel verschillende soorten behoeften en wensen van een bepaalde consumentengroep. Aangezien een onderneming voor deze strategie meestal over heel veel middelen moet beschikken, is dit geen strategie die van toepassing is op zzp'ers en kleine bedrijven.

V. *Complete marktdkking:*

Bij deze strategie is het de bedoeling alle consumenten van elk segment binnen de markt te bedienen in al hun behoeften en wensen. Logischerwijs is deze strategie alleen weggelegd voor grote bedrijven met veel middelen en gaat het daarom niet op voor zzp'ers en kleine bedrijven.

Concluderend zijn alleen de eerste drie strategieën (*concentratie op één segment*, *selectieve specialisatie* en *product of dienst specialisatie*) op zzp'ers en kleine bedrijven van toepassing. Welke strategie een onderneming besluit te gebruiken ligt natuurlijk aan de producten en diensten van deze onderneming, zijn middelen en zijn doelstellingen. Er valt daarom ook geen 'beste' strategie voor zzp'ers en kleine bedrijven aan te wijzen. Wat wel sterk is aan te raden, is dat een zzp'er of klein bedrijf slechts één segment tegelijk betreedt. Hierdoor kunnen de beschikbare middelen geconcentreerd worden op dat segment en is de kans dat de onderneming in dit segment een sterk merk weet te bouwen groter. Daarnaast is het ook belangrijk dat concurrenten niet weten naar welk segment de onderneming als volgende gaat, zodat zij niet kunnen anticiperen.

4.2 Stap 2 – Bepalen van de juiste merkpositionering en differentiatiestrategie

4.2.1 Merkpositionering en differentiatiestrategieën

Stap twee, in het bouwen van een sterk merk als zzp'er en klein bedrijf, is het bepalen van de merkpositionering en de differentiatiestrategie. Om als onderneming succesvol te zijn moet het marktaanbod van de onderneming in de ogen van de consument relevante waarde bezitten en duidelijk onderscheidbaar zijn. Om dit te bereiken moet het marktaanbod gedifferentieerd zijn van die van concurrenten en moet het merk op de juiste wijze gepositioneerd zijn in de gekozen segmenten van de segmentatieniveaus. Het eerste deel van stap 2 houdt zich bezig met de merkpositionering. Het tweede deel geeft een korte bespreking van differentiatiestrategieën die helpen in het behalen van concurrentievoordeel.

'Positioneren' houdt het ontwerpen van het marktaanbod en het imago van een onderneming in, met als doel een uniek plekje te veroveren in het geheugen van de consumenten uit de gekozen segmenten.⁶⁷ "Goede merkpositionering helpt in het richting geven van de marketingstrategie door het voor de consument verhelderen van de reden van het bestaan van het merk, welke doelen het merk de consument helpt te bereiken en hoe het merk dit in een unieke manier doet."⁶⁸ Om een merk op de juiste manier te positioneren is het van essentieel belang dat iedereen binnen een organisatie begrijpt wat de door de consument belangrijk geachte waarden van het merk zijn die ten grondslag liggen aan de positionering van het merk.⁶⁹ Door iedereen binnen een organisatie moeten deze waarden dan ook gebruikt worden als context voor de besluitvorming.⁷⁰ Het resultaat van goede merkpositionering is de creatie van een klantgerichte waardepropositie.⁷¹ De waardepropositie van een merk is de verzameling van alle eigenschappen van het marktaanbod die het merk aan de consument belooft te leveren.⁷² Juist op basis van deze waardepropositie besluiten klanten wel of niet de producten en/of diensten van een bepaald merk te kopen. Zoals eerder besproken in hoofdstuk 3 ('hoe komt de keuze van een consument tot stand') bestaat het besluitproces van een consument uit twee fasen en speelt de overwegingset hierin een belangrijke rol. Consumenten vergelijken de waardeproposities van verschillende merken en maken op basis daarvan hun keuze. Kortom, om als consument tot een keuze te komen moeten de overeenkomsten en verschillen tussen merken duidelijk zijn. Om als onderneming te kunnen beslissen over de positioneringstrategie en zo het eigen merk in een bepaald licht te kunnen zetten bij de consument, is er een bepaald referentiekader nodig.

⁶⁷ Ries, A; Trout, J. 2000: *Positioning: The Battle for Your Mind*. 20^e Editie. New York, VS: McGraw-Hill. Engels (VS).

⁶⁸ Marsden, P. 2002: *Brand Positioning: meme's the word*. Marketing Intelligence and Planning, 20(5), 307-12 Engels (VS).

⁶⁹ Knox, S. 2004: *Positioning and Branding Your Organisation*. Journal of Product and Brand Management, 13(2), 1105-59. Engels (VS).

⁷⁰ Jackson, S. 2007: *Market Share is not enough: Why strategic marketing positioning works*. Journal of Business Strategy, 28(1), 18-25. Engels (VS).

⁷¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 361. Engels (GB).

⁷² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 388. Engels (GB).

Dit referentiekader bestaat uit enerzijds de gekozen marktsegmenten, inclusief de bijbehorende competitieve krachten ('vijf krachten model'), waarin de onderneming opereert en anderzijds uit de door de onderneming geïdentificeerde punten-van-overeenkomst en punten-van-verschil met betrekking tot de merkassociaties.⁷³ Om als onderneming, in dit geval zzp'er en klein bedrijf, dan ook het juiste referentiekader te bepalen is het essentieel de drijvende factoren voor consumentengedrag te begrijpen. Zowel het keuzeproces van de consument (hoofdstuk 3) als het eerste deel van het referentiekader (stap 1 van hoofdstuk 4) zijn al uitgebreid besproken. In dit eerste deel van stap 2 gaat het om het tweede deel van het referentiekader dat bepalend is voor de merkpositionering van ondernemingen, namelijk de punten-van-overeenkomst en punten-van-verschil.

4.2.2 Kiezen van punten-van-overeenkomst en punten-van-verschil

"Punten-van-verschil zijn kenmerken of voordelen die consumenten sterk associëren met een bepaald merk, positief waarderen en waarvan ze geloven dat ze deze niet in dezelfde mate kunnen vinden in een concurrerend merk."⁷⁴ Kenmerken en voordelen die sterke, positieve en unieke associaties vormen zijn zeer divers en het is niet makkelijk deze te creëren. Echter, ze zijn wel essentieel in het bouwen van een sterk merk. Kenmerken en voordelen voor punten-van-verschil kunnen gevonden worden op drie verschillende niveaus van een merk, namelijk bij (1) merkeigenschappen, (2) merkvoordelen en (3) merkwaarden.⁷⁵ Punten-van-verschil die uit merkeigenschappen, niveau 1, voortkomen zorgen voor de minst sterke merkassociaties en punten-van-verschil die uit merkwaarden, niveau 3, voortkomen voor de sterkste merkassociaties in het geheugen van de consument.⁷⁶

Punten-van-overeenkomst zijn associaties die niet perse uniek zijn en kunnen worden gedeeld met andere merken.⁷⁷ Associaties die deze punten vormen zijn er in twee vormen, namelijk categorische en competitieve associaties.⁷⁸ "Categorische punten-van-overeenkomst zijn associaties die consumenten als essentieel beschouwen voor een legitiem en geloofwaardig marktaanbod binnen een bepaalde product- of dienstencategorie."⁷⁹ Competitieve punten-van-overeenkomst zijn associaties die erop gericht zijn punten-van-verschil van concurrenten te niet te doen.

Als een merk in de ogen van de consument erin slaagt punten-van-verschil van concurrenten (positieve punten dus) te evenaren of te niet te doen door punten-van-overeenkomst, terwijl het merk tegelijkertijd zelf ook nieuwe punten-van-verschil aandraagt, heeft het merk een sterke concurrentiepositie.

⁷³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 362. Engels (GB).

⁷⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363. Engels (GB).

⁷⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 367. Engels (GB).

⁷⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 367. Engels (GB).

⁷⁷ Brunner, T.A; Wänke, M. 2006: *The reduced and enhanced impact of shared features on individual brand evaluations*. Journal of Consumer Psychology, 16 (April), 101-11. Engels (VS).

⁷⁸ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363. Engels (GB).

⁷⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363. Engels (GB).

Eerder werd gesproken over “de door de consument belangrijk geachte waarden van een merk”. De punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst zijn precies dit. Het is dus ook essentieel deze punten zorgvuldig te kiezen. Om als zzp’er en klein bedrijf van een kenmerk of voordeel van het marktaanbod een punt-van-overeenkomst te maken, moeten voldoende consumenten geloven dat het merk ‘goed genoeg’ is op die dimensie. Om van een kenmerk of voordeel van het marktaanbod een punt-van-verschil te maken, moet het merk in de ogen van consumenten superieur zijn op die dimensie. Aangezien consumenten moeten weten waar een merk wel voor staat en niet andersom, wordt er vaak gesteld dat de sleutel tot succesvolle merkpositionering niet zozeer ligt in het bereiken van punten-van-verschil maar in het bereiken van punten-van-overeenkomst.⁸⁰ Voor zzp’ers en kleine bedrijven is daarom ook belangrijk consumenten eerst te informeren en overtuigen over ‘het lidmaatschap’ van het merk tot een bepaalde product- of dienstencategorie zodat consumenten het merk kunnen plaatsen en vergelijken, alvorens er kan worden overgegaan tot het benoemen van punten-van-verschil. Consumenten moeten immers eerst weten wat het marktaanbod van het merk is en welke functie(s) het merk vervult, voordat zij eventueel kunnen bepalen of het merk superieur is aan zijn concurrenten.

Er zijn doorgaans drie manieren om het lidmaatschap van een merk tot een bepaalde product- of dienstencategorie te communiceren met consumenten⁸¹:

I. *Het verkondigen van categorie voordelen:*

Om consumenten ervan te overtuigen dat een merk met zijn producten of diensten voldoet aan de eisen die aan elk product of dienst van een categorie gesteld worden, is het belangrijk om de algemene voordelen van producten of diensten uit deze categorie te verkondigen. Kortom zzp’ers en kleine bedrijven moeten consumenten een soort van bevestiging geven dat zij begrijpen wat er van hun verwacht wordt.

II. *Vergelijking met voorbeelden:*

Door de vergelijking te maken tussen het eigen merk en andere sterke merken uit de product- of dienstencategorie wordt het categorielidmaatschap voor de consument gespecificeerd.

III. *Vertrouwen op de productomschrijving:*

De productomschrijving en slogan die bij de merknaam horen zijn vaak een goede manier om consumenten te overtuigen van begrip van de eisen die aan producten of diensten van een bepaalde categorie worden gesteld. Voorbeelden zijn “Heineken – Biertje?” en “ANWB – Hebben wij u ooit laten staan?”.

Om als zzp’er en klein bedrijf een sterk merk te bouwen is het essentieel dat het merk goed gepositioneerd wordt in de markt. Deze positionering vormt de basis voor de differentiatie van het merk in de markt. Zoals besproken ligt het succes van de merkpositionering aan het referentiekader waarin het merk geplaatst wordt. Dit referentiekader bestaat enerzijds uit het kiezen van de juiste marktsegmenten (stap 1 van dit hoofdstuk) en anderzijds uit het kiezen van de juiste punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst.

⁸⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 364. Engels (GB).

⁸¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 365-366. Engels (GB).

De punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van een marktaanbod van een merk zijn de door de desbetreffende onderneming beschouwde door consumenten belangrijk geachte waarden van producten en/of diensten die verwerkt zijn in dit marktaanbod. Wat de door consumenten belangrijk geachte waarden zijn, worden door een onderneming bepaald op basis van de behoeften en voordelen die door consumenten gezocht worden bij het oplossen van een bepaald consumptieprobleem. Deze behoeften en voordelen zijn bepaald in stap 1 van dit hoofdstuk, tijdens het identificeren, onderscheiden en kiezen van de verschillende segmenten in de markt per segmentatieniveau. De gekozen punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst die verwerkt zijn in het marktaanbod vormen de klantenwaarde van het marktaanbod. Bij het kiezen van punten-van-overeenkomst moeten zzp'ers en kleine bedrijven rekening houden met enerzijds de behoefte van consumenten naar categorielidmaatschap (consumenten willen een marktaanbod van een merk kunnen plaatsen en vergelijken) en anderzijds met het te niet doen/evenaren van punten-van-verschil van concurrenten. Bij het kiezen van punten-van-verschil moet er rekening gehouden worden met enerzijds het feit dat consumenten de gekozen punten-van-verschil waarderen en gewenst achten en anderzijds met het feit dat de onderneming deze punten wel daadwerkelijk waar moet kunnen maken. Het gewenst achten van de punten-van-verschil door consumenten hangt af van de relevantie, uniekheid en geloofwaardigheid van deze punten.⁸² In deel twee van deze stap wordt er verder ingegaan op differentiatiestrategieën die de creatie van punten-van-verschil moeten ondersteunen.

⁸² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 366. Engels (GB).

4.2.3 Differentiatiestrategieën

Op basis van de behoeften en voordelen die door consumenten gezocht worden bij het oplossen van een bepaald consumptieprobleem, is in het eerste deel van deze stap bepaald welke door de consument belangrijk geachte waarden de onderneming verwerkt in het marktaanbod. Deze waarden van het marktaanbod zijn de punten-van-verschil en de punten-van-overeenkomst. Om je als zzp'er en klein bedrijf te differentiëren is het essentieel punten-van-verschil te creëren. Deel twee van deze stap bespreekt kort twee differentiatiestrategieën die de creatie van punten-van-verschil helpen ondersteunen.

“Concurrentievoordeel is het vermogen van een onderneming om op een dusdanige manier te presteren die concurrenten niet kunnen of willen evenaren.”⁸³ Volgens Porter is het essentieel dat ondernemingen duurzame concurrentievoordelen bouwen om hun voortbestaan veilig te stellen. Slechts weinig concurrentievoordelen zijn echter duurzaam. De meeste concurrentievoordelen zijn hefboomwerkend en dienen als een springplank naar nieuwe concurrentievoordelen.⁸⁴ Concurrentievoordelen vormen meestal de basis voor differentiatie. Om het marktaanbod echter dusdanig te differentiëren dat consumenten er ook de unieke waarde van inzien, moeten concurrentievoordelen van de onderneming omgezet worden naar punten-van-verschil. Gebaseerd op de typologie van Porter zijn er twee differentiatiestrategieën waarmee concurrentievoordelen gehaald kunnen worden waaruit waardevolle punten-van-verschil kunnen voortvloeien. De twee strategieën zijn⁸⁵:

I. *Kostleiderschap:*

Bij de strategie van kostleiderschap probeert een onderneming door het herzien en reorganiseren van het marktaanbod en het productieproces de laagste productie en distributiekosten te bereiken. Een onderneming die deze strategie succesvol doorvoert kan, door kwalitatief gelijkwaardige producten of diensten met een lagere kostprijs aan te bieden tegen een lagere of vergelijkbare verkoopprijs, hogere winstmarges halen en/of het marktaanbod uitbreiden met extra door de consument gewaarde attributen. Succesvol kostleiderschap levert dan ook consumenten en de onderneming zelf voordelen op.

II. *Superieure kwaliteit:*

Bij de strategie van superieure kwaliteit probeert een onderneming met een kwalitatief superieur marktaanbod beter aan te sluiten op de behoeften en wensen van consumenten waardoor het de verwachtingen van consumenten kan overtreffen. Met deze unieke waardepropositie weet het consumenten aan zich te binden en vindt het consumenten bereid meer te betalen. Als gevolg van de hogere prijzen kan de onderneming meer winst halen.

Het goed uitvoeren van één van deze strategieën draagt bij aan het behalen van concurrentievoordelen die op hun beurt weer bijdragen aan het bouwen van het duurzaamste concurrentievoordeel van allemaal, namelijk een sterk merk.

⁸³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 373. Engels (GB).

⁸⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 373. Engels (GB).

⁸⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 371-372. Engels (GB).

4.3 Stap 3 – Leveren van de klantenwaarde en bouwen klanttevredenheid

4.3.1 Klantenwaarde en klanttevredenheid

Stap 3, in het bouwen van een sterk merk als zzp'er en klein bedrijf, bestaat uit het leveren van de klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid.

Effectieve marketing wordt door velen gezien als het identificeren, ontwerpen en leveren van klantenwaarde.⁸⁶ Ondernemingen zijn succesvol op het moment dat ze erin slagen klanten aan te trekken, te behouden en hun klantenkring uit te breiden.⁸⁷ Eerder dit hoofdstuk werden de door de consument belangrijk geachte waarden van producten en/of diensten van een merk gedefinieerd als de behoeften en voordelen die door consumenten gezocht worden bij het oplossen van een consumptieprobleem. Er werd toen besproken dat deze waarden zo goed mogelijk vertaald dienen te worden in de punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van het marktaanbod van een merk. De vertaling van deze waarden in het marktaanbod vormt de klantenwaarde van het marktaanbod. De klantenwaarde van het marktaanbod vormt de waardepropositie. De waardepropositie van een merk is dan ook de verzameling van alle eigenschappen (voordelen) van het marktaanbod die dit merk aan de consument belooft te leveren.⁸⁸ Het is dus meer dan alleen de merkpositionering. De waardepropositie is een statement over de ervaring die klanten zullen krijgen wanneer zij het marktaanbod van een onderneming kiezen. Op basis van een klantgerichte waardepropositie besluiten klanten wel of niet de producten en/of diensten van een bepaald merk te kopen. De waardepropositie wordt gecommuniceerd door de marketingmix van de onderneming. De marketingmix is de verzameling van marketingactiviteiten die gebruikt worden bij het creëren, communiceren en leveren van waarde aan de klant. Traditioneel gezien bestaat een marketingmix uit zeven onderdelen, in het Engels ook wel de zeven P's genoemd⁸⁹:

- I. Producten/diensten
- II. Prijs
- III. Plaats
- IV. Promotie
- V. Processen
- VI. Fysieke ('Physical') aanwezigheid
- VII. Mensen ('People')

In deze derde stap wordt er uitgelegd hoe zzp'ers en kleine bedrijven de klantenwaarde van het marktaanbod moeten leveren (oftewel hoe de klantgerichte waardepropositie waargemaakt moet worden) om effectief te zijn in hun marketing en zodoende een sterk merk te bouwen. Om dit uit te leggen moet eerst het concept van klantenwaarde verder uitgelegd worden.

⁸⁶ deChernatony, L.; McDonald, M. 1998: *Creating Powerful Brands*. Oxford, England: Butterworth Heineman. Engels (GB).

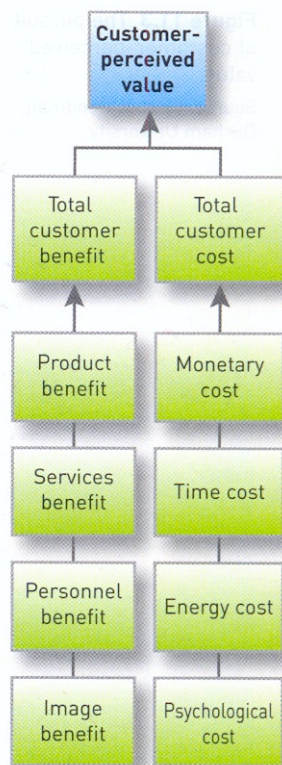
⁸⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 380. Engels (GB).

⁸⁸ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 388. Engels (GB).

⁸⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 1. Pagina 17. Engels (GB).

4.3.2 Klantenwaarde

Zoals eerder besproken, bestaat de klantenwaarde van een marktaanbod uit de gekozen punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van dit marktaanbod. Meer specifiek bestaat de klantenwaarde uit het door een consument beoordeelde verschil tussen de totale opbrengsten en de totale kosten van dit marktaanbod.⁹⁰ Kortom, klantenwaarde marktaanbod = totale opbrengsten marktaanbod – totale kosten marktaanbod, zoals beoordeeld door de individuele consument. De totale opbrengsten van een marktaanbod zijn voor een consument “de door deze consument beoordeelde monetaire waarde van de set van economische, functionele en psychologische voordelen van dit marktaanbod voortkomend uit de bijbehorende producten, diensten, medewerkers en imago.”⁹¹ De totale kosten voor een consument van een marktaanbod zijn “de door deze consument beoordeelde set van kosten die hij/zij verwacht te hebben aan het evalueren, aanschaffen, gebruiken en weggooien van het marktaanbod.”⁹² Onder deze kosten vallen monetaire, psychologische, tijd- en energiekosten. Dit alles wordt geïllustreerd in onderstaand Figuur 7.



Figuur 7⁹³: Klantenwaarde

⁹⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381. Engels (GB).

⁹¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381. Engels (GB).

⁹² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381. Engels (GB).

⁹³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381: “Klantenwaarde”. Engels (GB).

Zoals in bovenstaand stuk en Figuur 7 al duidelijk naar voren komt gaat het bij de klantenwaarde van een marktaanbod om een waardebeoordeling van een individuele consument. Logischerwijs zijn deze beoordelingen van consumenten sterk onderhevig aan subjectiviteit en contextuele factoren. Klantenwaarde is dus erg te vergelijken met (en onderdeel van) smaak: het is verschillend per keer. Iemand kan bijvoorbeeld friet erg lekker vinden, maar er desondanks 's ochtends niet aan moeten denken om te eten als ontbijt. Daarnaast is de beoordeling van klantenwaarde van een marktaanbod ook erg gebonden aan de beperkingen van de desbetreffende consument. Een voorbeeld hiervan is iemand die een trui van Tommy Hilfiger eigenlijk superieur vindt aan die van de Zara, maar door een strikt gebonden budget er toch voor kiest bij de Zara te kopen. Budget vormt in dit geval een dusdanig zwaarwegende factor in de bepaling van de klantenwaarde van het marktaanbod dat dit doorwerkt naar de uitkomst. Ondanks dat het als merk aanbieden van superieure producten en/of diensten helpt in het bereiken van een gunstige plek in de overwegingset, hoeft dit niet te betekenen dat dit ook leidt tot de keuze voor dit merk door de consument.

Consumenten worden gezien als waardeoptimaliserend binnen de grenzen van hun zoekkosten, beperkte kennis, mobiliteit en inkomen.⁹⁴ Door het zeer dynamische karakter van klantenwaarde moet de waardepropositie van een merk uit meer bestaan dan alleen superieure producten en/of diensten. Het doel van elke onderneming moet het creëren van merkbewustzijn, het omzetten van dit merkbewustzijn naar merkvoorkeur en vervolgens het omzetten van deze merkvoorkeur naar merkloyaliteit zijn.⁹⁵ Merkloyaliteit is "het diepgewortelde streven van consumenten om producten of diensten van een bepaald merk in de toekomst opnieuw te kopen, ondanks de aanwezigheid van situationele invloeden en marketingactiviteiten die het potentieel hebben om overstap gedrag te veroorzaken"⁹⁶. In het als zzp'er en klein bedrijf bouwen van een sterk merk ligt de sleutel in het bouwen van klantloyaliteit. Het geheim in het bouwen van deze klantloyaliteit ligt hem in het aanbieden van een superieure waardepropositie. De sleutel tot de creatie van een superieure waardepropositie ligt hem, zoals besproken, niet zozeer in het aanbieden van superieure producten en/of diensten, maar in het daadwerkelijk leveren van de beloofde klantenwaarde en de creatie van de daaruit voorkomende klanttevredenheid.

⁹⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 383. Engels (GB).

⁹⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387. Engels (GB).

⁹⁶ Hamel, G. 1996: *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, VS, Juli-Augustus, 69-82 Engels (VS).

4.3.3 Wederzijdse loyaliteit

“Ondanks dat veel marketeers wereldwijd klagen over de erosie van klantenloyaliteit naar gevestigde merken, laat een analyse van de afgelopen decennia precies het tegenovergestelde zien. Gevestigde merken hebben hun meest loyale klanten bedrogen en verraden. Ze rekenden steeds meer en meer voor minder en minder; ze zitten achter het populaire segment van de dag aan; hun ‘innovaties’ voegen vaak meer complexiteit dan waarde voor de klant toe en hun bereidheid tot verontschuldiging en compensatie voor gemaakte fouten is minimaal. Klanten zijn niet achterlijk. Ze voelen wanneer bedrijven consequent meer loyaal zijn naar investeerders, werknemers en toezichthouders dan naar de mensen die hun producten en diensten kopen. Zodoende gedragen zij zich daar ook naar. Klanten zijn disloyaal, ze zijn discriminerend. De centrale vraag in het bouwen van een sterk merk is dan ook niet ‘Hoe kunnen wij de klantenloyaliteit radicaal verhogen?’ maar ‘Hoe kunnen wij onze eigen loyaliteit naar klanten radicaal verhogen?’.”⁹⁷

De oplossing voor deze vraag is niet zo complex en ligt hem in de creatie van klanttevredenheid. “Sterke merken komen niet voort uit beloften van perfectie, maar uit de sierlijke compensatie voor erkende zwakheden.”⁹⁸ De bereidheid en het vermogen om, ondanks de kosten en risico's, een lastige situatie om te zetten naar een succes is wat loyaliteit bepaald. In alle redelijkheid moet er door een onderneming natuurlijk wel een juiste balans gevonden worden tussen loyaliteit van de klant en loyaliteit naar de klant. Zzp'ers en kleine bedrijven moeten dan ook opereren vanuit de filosofie dat zij een zo hoog mogelijke klanttevredenheid moeten proberen te leveren mits die te combineren is met een acceptabele mate van tevredenheid van andere stakeholders, gegeven de middelen van de onderneming.⁹⁹ Of een consument tevreden is na een aankoop hangt enerzijds af van de product- of dienstprestaties in relatie tot de door deze consument gestelde product- of dienstverwachtingen en anderzijds van de mate van ervaren deviatie tussen deze twee.¹⁰⁰ Kortom, de mate van klanttevredenheid wordt bepaald door de mate waarin de beloofde waardepropositie waargemaakt wordt door de onderneming. Ontevredenheid ontstaat als de prestaties tegenvallen in verhouding tot de verwachtingen. Tevredenheid ontstaat als de prestaties overeenkomen met de verwachtingen.¹⁰¹ Het overstijgen van de prestaties in verhouding tot de verwachtingen leidt echter tot enorme tevredenheid en vormt de basis voor merkwaarde creatie.¹⁰² In het als zzp'er en klein bedrijf bouwen van een sterk merk is klanttevredenheid zowel het doel als een van de belangrijkste marketinggereedschappen. Een doel is het omdat (zie hoofdstuk 3) zeer tevreden klanten¹⁰³:

⁹⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387. Engels (GB).

⁹⁸ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387. Engels (GB).

⁹⁹ Johnson, M.D; Gustafsson, A. 2000: *Improving Customer Satisfaction, loyalty and Profit*. San Francisco, VS: Jossey-Bass. Engels (VS).

¹⁰⁰ Ross, T. Jr. et al. 2004: *The role of attributions in customer satisfaction: a re-examination*. Journal of Consumer Research, 31 (september), 476-83. Engels (VS).

¹⁰¹ Grover, R; Vriens, M. 2006: *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks. California, VS: Sage Publications, pagina 569-587. Engels (VS).

¹⁰² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 389. Engels (GB).

¹⁰³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 390. Engels (GB).

- Langer loyaal blijven aan de onderneming
- Minder aandacht voor concurrenten hebben
- Meer producten en diensten van de onderneming kopen
- Minder gevoelig zijn voor prijsveranderingen en verschillen
- Ideeën voor nieuwe producten of diensten kunnen leveren
- Minder kosten om te bedienen omdat transacties routine kunnen worden
- De onderneming promoten via mond-tot-mond reclame

Klanttevredenheid is een van de belangrijkste marketinggereedschappen voor zzp'ers en kleine bedrijven omdat klanten met de moderne communicatiemiddelen snel en makkelijk hun tevredenheid of ontevredenheid kunnen verspreiden via mond-tot-mond reclame. Mond-tot-mond reclame is voor veel consumenten een zeer belangrijke en geloofwaardige informatiebron over merken. Op het moment dat deze reclame dus positief is als gevolg van tevredenheid vormt dit een zeer krachtig stuk marketinggereedschap.¹⁰⁴

De beoordeling door klanten van product- of dienstprestaties is afhankelijk van verschillende factoren, vooral van de mate van loyaliteit in de relatie tussen de klant en het merk.¹⁰⁵ De beslissing van de klant om loyaal te zijn, is afhankelijk van de som van alle kleine ervaringen die het heeft met een merk van een onderneming tijdens het verkrijgen en gebruiken van het marktaanbod van die onderneming. Al deze kleine ervaringen worden bepaald door het vermogen van de onderneming om zijn 'waarde leveringsysteem' te managen.¹⁰⁶ "Een goed waarde leveringsysteem bestaat uit een set van kernbedrijfsprocessen die voorziet in het leveren van juist die klantenwaarde die een plezierige koopervaring van de consument verzekert."¹⁰⁷

4.3.4 Waarde leveringsysteem

Om als zzp'er en klein bedrijf hoge klanttevredenheid en daarmee klantloyaliteit te bouwen moet de beloofde waardepropositie waargemaakt worden. Dit kan succesvol worden gedaan door in het waarde leveringsysteem van de onderneming de volgende vier elementen aanwezig te laten zijn:

- I. De wensen, behoeften, verwachtingen en tevredenheid van klanten worden frequent gemeten en geëvalueerd. Daarnaast worden de prestaties van concurrenten op deze aspecten in de gaten gehouden. De resultaten hiervan worden verwerkt in de waardepropositie die aan consumenten aangeboden wordt.
- II. Klanten kunnen hun klachten en vragen makkelijk kwijt en worden daarin snel en effectief geholpen.
- III. De onderneming levert producten en diensten van hoge kwaliteit.
- IV. De onderneming besteedt zorgvuldig aandacht aan het managen van haar relaties met klanten.

¹⁰⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 392. Engels (GB).

¹⁰⁵ Aaker, S. et al. 2004: *When good brands go bad*. Journal of Consumer Research, 31 (juni), 1-16.

¹⁰⁶ Lanning, M.J. 1998: *Delivering Profitable Value*. Oxford, Engeland (GB): Capstone. Engels (GB).

¹⁰⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 389. Engels (GB).

I. Monitoren klanten:

Er zijn veel methoden om de tevredenheid onder en verwachtingen van klanten op een frequente basis te meten. Voorbeelden hiervan zijn periodieke enquêtes. Deze enquêtes kunnen klanttevredenheid en verwachtingen direct meten en bieden de mogelijkheid om extra vragen te stellen over bijvoorbeeld nieuwe consumptieproblemen die zich in het leven van de klant voordoen. Verder helpt afnemen van enquêtes onder consumenten ook in het monitoren van de prestaties van concurrenten. Het voordeel van enquêtes is dat ze via een groot aantal verschillende media afgenomen kunnen worden. Naast enquêtes onder klanten, helpt het ondernemingen ook ex-klanten te benaderen om zodoende meer te weten te komen over hun beweegredenen.

II. Klachten en vragen van klanten:

Ontevreden klanten kunnen, zoals eerder besproken, potentieel zwaarwegende gevolgen hebben op bijvoorbeeld de mond tot mond reclame van een merk. Mede met het oog hierop is het essentieel dat er effectief wordt omgegaan met negatieve ervaringen van klanten. In het omgaan met vragen en klachten van klanten helpen de volgende procedures in het creëren van klanttevredenheid¹⁰⁸:

- Zet een klantenservice of contactpunt op die zeven dagen per week gratis en eenvoudig bereikbaar is via de mail, website, fax of telefoon om klanten met vragen en klachten te helpen.
- Contacteer klanten met klachten of vragen zo snel mogelijk wanneer er een antwoord of oplossing beschikbaar is. Hoe trager de reactie van de onderneming, hoe groter de onvrede zal worden.
- Accepteer verantwoordelijkheid voor teleurstelling van klanten; geef nooit de klant de schuld.
- Gebruik klantenservice medewerkers die beschikken over voldoende inlevingsvermogen.
- Los een klacht of vraag snel op naar de tevredenheid van de klant. Sommige klanten zijn niet zozeer op zoek naar compensatie als wel naar een teken van zorg.

III. Product en dienst kwaliteit

Kwaliteit van producten of diensten wordt geformuleerd als “het totaal aan features en kenmerken van producten of diensten die het vermogen dragen om aangegeven of geïmpliceerde behoeften te bevredigen.”¹⁰⁹ De kwaliteit van producten en diensten, klanttevredenheid en de winstgevendheid van een onderneming zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het leveren van kwalitatief betere producten en diensten leidt tot hogere klanttevredenheid, dat weer leidt tot het kunnen rekenen van hogere prijzen en het hebben van lagere kosten.¹¹⁰

¹⁰⁸ Kotler, P. 1999: *Kotler on Marketing*. New York, VS: The Free Press. Pagina 21-22. Engels (GB).

¹⁰⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 393. Engels (GB).

¹¹⁰ Gumneson, E. 1988: *Service quality and product quality combined*. Review of Business, winter, issue 3. Engels (VS).

IV. Klantrelatie management

“Klantenrelatie management is het proces van het zorgvuldig managen van gedetailleerde informatie over individuele klanten en alle ‘contactpunten met de klant’ met als doel de klantloyaliteit te optimaliseren.”¹¹¹ ‘Contactpunten met de klant’ zijn alle gelegenheden waarin een klant in aanraking komt met het desbetreffende merk.¹¹² Klantenrelatie management stelt ondernemingen in staat om, door effectief gebruik van individuele klantinformatie, excellente up to date klantenservice te leveren. Op basis van wat een onderneming door klantenrelatie management weet van een klant kan de marketingmix persoonlijk op maat gemaakt worden voor deze klant. Klantenrelatie management levert dus een enorme bijdrage aan het bouwen van klanttevredenheid. Goed klantenrelatie management bestaat uit vier elementen¹¹³:

- I. Identificeer potentiële klanten en de eigen vooruitzichten: Probeer met klantenrelatie management niet iedereen te bereiken. Kies, op basis van het segmentatie keuze proces in stap 1 van dit hoofdstuk, bepaalde groepen van consumenten uit en bouw en onderhoud rond deze consumenten een informatiedatabase gebaseerd op informatie voortkomend uit de contactpunten met deze klanten.
- II. Differentieer klanten op basis van (1) hun behoeften en (2) waarde voor de onderneming: Bepaal op basis van activity based costing en de berekening van de levensduur waarde van klanten welke klanten het meest waardevol voor de onderneming zijn.¹¹⁴ Geef deze klanten de meeste aandacht en onderhoud nauwe banden met ze. Probeer van de andere klanten waardevollere klanten te maken.
- III. Ga de interactie aan met individuele klanten om de kennis over hun behoeften en wensen te verbeteren en sterke relaties te bouwen: Ga met klanten de interactie aan en betrek hen actief bij ontwikkelingen rondom het merk. Dit kan het beste gedaan worden door hen frequent te informeren via nieuwsbrieven, websites en evenementen (bijvoorbeeld open dagen) en door het bouwen van fora voor interactie tussen klanten onderling en klanten en de onderneming. Logischerwijs geldt dat hoe waardevoller de klant hoe meer zij betrokken moeten worden bij processen die relevant zijn voor het merk. Het doel van deze interacties moet enerzijds het bouwen van gemeenschappen rondom het merk zijn, waardoor het merk voor de klant stijgt in het merk religie model en zij zodoende meer verbondenheid en resonantie met het merk voelen. Anderzijds is het doel van deze interactie dat er steeds meer en meer informatie over de individuele klanten verzameld kan worden.
- IV. Stel een persoonlijke marketingmix voor elke klant samen: Stel op basis van de verzamelde informatie over individuele consumenten persoonlijk marketingmixen samen die perfect aansluiten op hun behoeften en wensen.

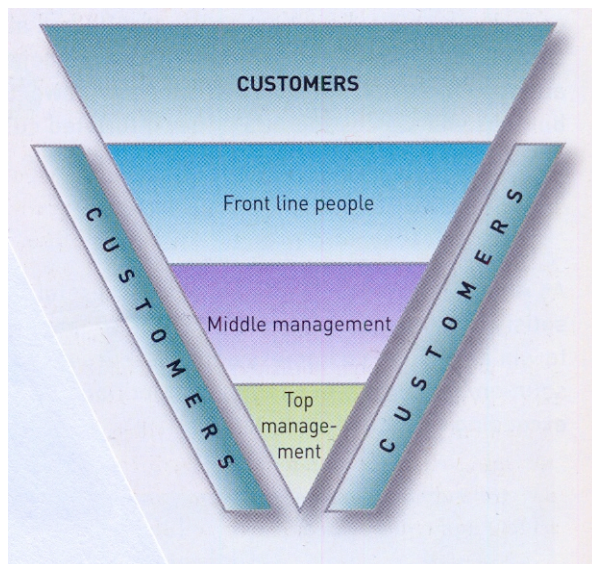
¹¹¹ Siddle, R; Rigby, D. 2001: *What's the matter with CRM?*. European Business Forum, herfst, 48-50. Engels (VS).

¹¹² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 397. Engels (GB).

¹¹³ Peppers, D; Rogers, M. 2001: *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York, VS: Doubleday. Engels (VS).

¹¹⁴ Zie: Hillier, D. Et al. 2010: *Corporate Finance*. Europese editie. Engeland (GB): McGraw-Hill. Engels (GB).

Logischerwijs zijn er verschillende gradaties in klantenrelatie management en is het, op basis van de beschikbare middelen, niet voor elke onderneming weggelegd klantenrelatie management op elke individuele klant aan te passen. Toch is het essentieel dat er binnen een onderneming veel aandacht besteed wordt aan klantenrelatie management omdat dit, zoals eerder besproken, een enorme contributie levert aan het leveren van de juiste klantenwaarde en het zodoende opbouwen van klanttevredenheid. Om klantenrelatie management binnen een onderneming effectief en efficiënt te laten verlopen, moet ook de organisatiestructuur daar naar zijn. Iedereen binnen de onderneming moet persoonlijk betrokken zijn bij het kennen, ontmoeten en bedienen van klanten en klantenwaarde moet, zoals eerder dit hoofdstuk besproken, door iedereen binnen de onderneming gezien worden als context voor besluitvorming. Om dit in de praktijk te verwezenlijken moet de interne communicatie in de onderneming goed verlopen. Om dit mogelijk te maken moeten zzp'ers en kleine bedrijven klanten aan het hoofd van hun organogram plaatsen (zie Figuur 8) en moet de afstand binnen de onderneming tussen verschillende lagen van werknemers zo klein mogelijk zijn.



Figuur 8¹¹⁵: Klantgerichte organisatiestructuur

Het adequaat verwerken van de besproken vier kenmerken in het waarde leveringsysteem en het hanteren van de juiste organisatiestructuur helpt zzp'ers en kleine bedrijven in het leveren van de juiste klantenwaarde en het bouwen klanttevredenheid. Precies deze twee elementen zijn de twee bouwstenen voor klantloyaliteit en vormen daarmee het fundament van een sterk merk.

¹¹⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 380: "Klantgerichte organisatiestructuur". Engels (GB)

4.4 Stap 4 – Samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix

4.4.1 De marketingcommunicatiemix

“Marketingcommunicaties zijn de middelen waarmee een onderneming, direct of indirect, consumenten probeert te informeren, overhalen en herinneren aan het merk dat het vermarkt.”¹¹⁶ “Op een bepaalde manier vormt de marketingcommunicatie de stem van een onderneming en zijn merken en de manier waarmee een onderneming met klanten een dialoog en relaties kan aangaan.”¹¹⁷ Marketingcommunicatie informeert consumenten over hoe, waarom, waar en wanneer een marktaanbod wordt gebruikt en door wat voor een soort personen. Marketing communicatie stelt ondernemingen dus in staat hun merken aan andere mensen, plaatsen, evenementen, merken, ervaringen en gevoelens te koppelen. Het is daarmee een van de belangrijkste middelen die een onderneming tot zijn beschikking heeft in het bouwen van een sterke merkidentiteit, merkbetekenis en merkrelaties. Goede marketingcommunicatie draagt verder bij aan het vestigen van het merk in het lange termijn geheugen van de consument, het creëren van merkimago, het verhogen van de verkoop en waarde van de onderneming.¹¹⁸ Zoals uit bovenstaande duidelijk naar voren komt, is het bepalen van de juiste marketingcommunicatiemix een belangrijke vierde en laatste stap in het bouwen van een sterk merk als zzp'er en klein bedrijf.

De marketingcommunicatiemix van een onderneming wordt bepaald door acht manieren van communicatie¹¹⁹:

- I. *Adverteren:*
“Elke betaalde vorm van niet-persoonlijke presentatie en promotie van ideeën, producten en diensten door een geïdentificeerde sponsor.”¹²⁰
- II. *Verkooppromotie:*
Een variatie aan korte termijn geschenken die erop gericht zijn het uitproberen of aanschaffen van het marktaanbod van een merk te stimuleren.
- III. *Evenementen en ervaringen:*
Door de onderneming gesponsorde activiteiten en programma's die ontworpen zijn om merkgerelateerde interacties te creëren.
- IV. *PR en publiciteit:*
Een variatie aan programma's die erop gericht zijn het merkimago of het marktaanbod te promoten of beschermen.
- V. *Directe marketing:*
Het gebruik van post, telefoon, fax, e-mail of internet om directe communicatie met klanten mogelijk te maken

¹¹⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 690. Engels (GB).

¹¹⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 690. Engels (GB).

¹¹⁸ Luo, X; Donthu, N. 2006: *Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value*. Journal of Marketing, 70 (Oktober), 70-91. Engels (VS).

¹¹⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 691. Engels (GB).

¹²⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 691. Engels (GB).

VI. *Interactieve marketing:*

“Online activiteiten en programma’s ontworpen om klanten te betrekken en direct of indirect het merkbewustzijn te verhogen, het imago te verbeteren en de verkoop te verhogen.”¹²¹

VII. *Mond-tot-mond marketing:*

Orale, geschreven of elektronische communicatie tussen mensen over het merk als gevolg van ervaringen met het marktaanbod van een merk.

VIII. *Persoonlijke verkoop:*

Face-to-face interactie met een of meer potentiële klanten met als doel het presenteren van, beantwoorden van vragen over of verkopen van het marktaanbod.

De stijl en prijs van het marktaanbod, de vorm en kleur van de verpakking en de manier en kleding van de verkoper zijn allemaal voorbeelden van contacten die de waarden van een merk communiceren die door de klant beoordeeld worden. Elk merkcontact draagt bij of doet afbreuk aan de mening van de klant over de onderneming.¹²²

Marketingcommunicatie activiteiten moeten dusdanig geïntegreerd worden dat ze een consistente boodschap afgeven over het merk en zodoende de juiste strategische positie van het merk creëren. Het is daarom ook essentieel voor zzp’ers en kleine bedrijven om hun marketingcommunicatiemix zorgvuldig te kiezen. Voordat dit gedaan kan worden is het nodig om de fundamentele elementen van effectieve marketing te begrijpen.

Hiervoor zijn twee modellen relevant, namelijk het macro- en micromodel.

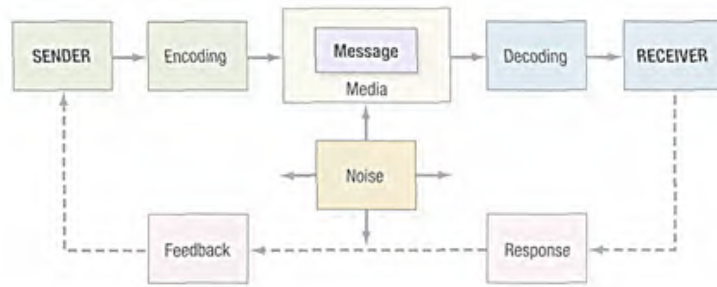
4.4.2 Het macromodel van communicatie

Het macromodel bestaat uit negen elementen en benadrukt de sleutelfactoren in effectieve communicatie. Twee elementen vertegenwoordigen de belangrijkste partijen in de communicatie, namelijk de ‘zender’ en de ‘ontvanger’. Twee elementen vertegenwoordigen de belangrijkste communicatiegereedschappen, namelijk de ‘boodschap’ en de ‘media’. Vier elementen vertegenwoordigen de belangrijkste functies van communicatie, namelijk de ‘codering’, ‘decodering’, ‘reactie’ en ‘terugkoppeling’. Het laatste element is de ‘ruis’ (willekeurige en concurrerende boodschappen die de bedoelde communicatie storen) in de communicatie. In effectieve communicatie moeten zzp’ers en kleine bedrijven weten welk publiek ze willen bereiken en welke reacties ze bij dit publiek te weeg willen brengen. Vervolgens moeten ze hun boodschap dusdanig coderen (verpakken) dat de doelgroep het kan decoderen (begrijpen). Daarna moet de boodschap verspreidt worden via media die de doelgroep bereikt en moeten feedbackkanalen ontwikkeld worden om de reactie van de doelgroep te monitoren. In Figuur 9¹²³ wordt dit macromodel weergegeven.

¹²¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 691. Engels (GB).

¹²² Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 691. Engels (GB).

¹²³ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 694: “Het macromodel van communicatieprocessen”. Engels (GB).

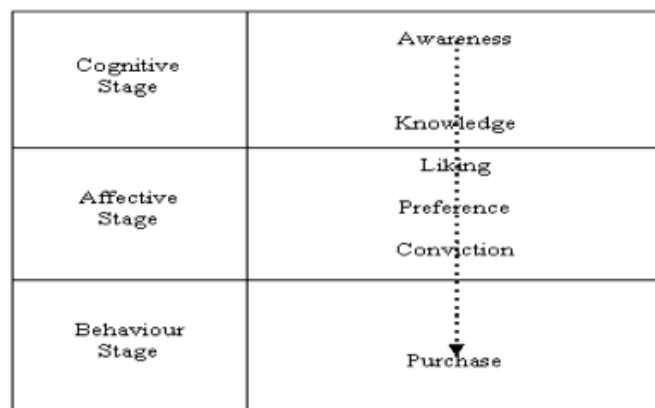


Figuur 9: Het macromodel van communicatieprocessen

4.4.3 Het micromodel van communicatie

Micromodellen van marketingcommunicaties concentreren zich op individuele reacties van consumenten op communicatie. In al deze modellen staat het doorlopen van drie fasen door de afnemer centraal. Deze drie fasen zijn achtereenvolgens de cognitieve, affectieve en gedragsfase. Een voorbeeld van een micro communicatie-model is het 'hiërarchie-van-effecten'-model, afgebeeld in Figuur 10¹²⁴. Het model bestaat uit zes stappen binnen de drie fasen van communicatie die consumenten doorlopen voordat ze overgaan tot mogelijke aanschaf van een product of dienst. Deze zes stappen zijn¹²⁵:

- I. Het bewust worden van het bestaan van een merk – *Cognitieve fase*.
- II. Het opbouwen van kennis over dit merk – *Cognitieve fase*.
- III. Het bepalen van de gevoelens over dit merk – *Affectieve fase*.
- IV. Het bepalen van de voorkeur voor dit merk – *Affectieve fase*.
- V. Het bepalen van het wel of niet kopen van het marktaanbod van het merk – *Affectieve fase*.
- VI. Overgaan tot aanschaf – *Gedragsfase*.



Figuur 10: Het 'hiërarchie-van-effecten'-model

Het doel van marketingcommunicatie is consumenten tijdens het doorlopen van deze zes stappen dusdanig te beïnvloeden met de communicatiemix, dat de gewenste uitkomst behaald wordt (namelijk de aanschaf van het product of dienst). In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe een dergelijke communicatiemix ontwikkeld wordt.

¹²⁴ Website "Health Marketing". Augustus 2011:

<http://marketing.firstchoiceinhealth.org/2007/09/26/the-hierarchy-of-effects-model/>: "Het 'hiërarchie-van-effecten'-model"

¹²⁵ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 694. Engels (GB).

4.4.4 Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix

Effectieve communicatie moet succesvol zijn in de creatie van vier dingen, namelijk het bouwen van connecties, het beloven van een beloning, het inspireren tot actie en het blijven plakken in het geheugen.¹²⁶ Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix bestaat uit acht stappen¹²⁷:

- I. *Het identificeren van de doelgroep:*
Bij het kiezen van de segmenten in de markt per segmentatieniveau, zoals bepaald in stap 1 van dit hoofdstuk, is tevens de doelgroep van de onderneming vastgesteld. Op deze doelgroep moet de onderneming zich richten met zijn marketingcommunicatie.
- II. *Het bepalen van de communicatiedoelstellingen:*
De onderneming kan voor elke zes stappen van het 'hiërarchie-van-effecten'-model een doelstelling vaststellen. Gebaseerd op Rossiter en Percy zijn er vier mogelijke doelstellingen¹²⁸:
 1. Het communiceren van de behoeften van de categorie waar het product of de dienst bij hoort. Centraal staat hierin, net als besproken in stap 2, het aan consumenten duidelijk maken dat de onderneming snapt waar de producten of diensten aan moeten voldoen om tot een bepaalde categorie te behoren.
 2. Het creëren van merkbewustzijn.
 3. Het bouwen van een positieve houding van consumenten ten opzichte van het merk.
 4. Het stimuleren van consumenten om de producten of diensten van het merk te kopen
- III. *Het ontwerpen van de communicatie:*
Bij het ontwerpen van de communicatie om de gewenste reactie van klanten teweeg te brengen moeten er drie elementen in het ontwerp zitten, namelijk:¹²⁹
 1. Wat de boodschap gaat zijn.
 2. Hoe de boodschap gebracht gaat worden.
 3. Vanaf welke bronnen de boodschap gecommuniceerd gaat worden.
- IV. *Het selecteren van de communicatiekanalen:*
Communicatiekanalen kunnen persoonlijk en niet-persoonlijk zijn en binnen deze twee typen zijn er nog diverse subcategorieën.¹³⁰ Voorbeelden van persoonlijke communicatiekanalen zijn: mond tot mond communicatie, opinieleiders en fora.

¹²⁶ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 696. Engels (GB).

¹²⁷ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 696. Engels (GB).

¹²⁸ Rossiter, J.R; Percy, L. 1997: *Advertising and Promotion Management*. 2^e Editie. New York, VS: McGraw-Hill. Engels (VS).

¹²⁹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 697-698. Engels (GB).

¹³⁰ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 702-706. Engels (GB).

Voorbeelden van niet-persoonlijk communicatiekanalen zijn de geprinte media, elektronische media, tv-media, reclameborden, evenementen en PR. Het beste advies voor zzp'ers en kleine bedrijven in het kiezen van de juiste communicatiekanalen is om zich te focussen op het koppelen van de doelen van de onderneming aan de door de doelgroep belangrijk geachte waarden in plaats van de doelgroep te vertellen dat zij de doelen van de onderneming moeten waarderen.

V. *Het bepalen van het budget:*

Het bepalen van het marketingcommunicatie budget is erg afhankelijk van de industrie waarin de onderneming opereert. In de cosmetische industrie bijvoorbeeld is dit budget vastgesteld op 40-45 procent van de omzet, terwijl in de industriële machinebouw industrie dit is vastgesteld op 5-10 procent van de omzet.¹³¹ Voor het bepalen van het budget zijn er verschillende methoden die gebruikt kunnen worden, zoals de 'veroorloofbare methode', 'percentage van de omzet methode', 'competitieve gelijkheid methode' en 'doel-en-taak methode'. Om een keuze te maken tussen deze methoden is het nodig daarvoor geschikte literatuur¹³² te raadplegen.

VI. *Het selecteren van de marketingcommunicatiemix:*

In het selecteren van de juiste marketingcommunicatiemix moet de onderneming de verschillende kosten en opbrengsten van elk stuk communicatiegereedschap onderscheiden en evalueren. Hierbij moet rekening gehouden worden met de positie van de onderneming in de markt, de eigenschappen van de industrie waarin de onderneming opereert en in welke fasen van de productlevensduur cyclus'¹³³ de producten of diensten van de onderneming zijn.

VII. *Het meten van de effectiviteit:*

Bij het meten van de effectiviteit van de marketingcommunicatiemix moet de doelgroep bijvoorbeeld gevraagd worden:

- Of ze zich de communicatie kunnen herinneren en of ze de communicatie opnieuw zouden herkennen en koppelen aan het merk.
- Hoeveel keer ze de communicatie gezien hebben.
- Welke punten van de communicatie ze zich precies kunnen herinneren.
- Wat ze van de communicatie (boodschap en gebruikte kanalen) vonden.
- Of hun houding ten opzichte van de producten of diensten en het merk veranderd is.

VIII. *Het managen van geïntegreerde marketingcommunicatie:*

Om het communicatieproces te kunnen managen en coördineren moet de marketingcommunicatie geïntegreerd worden.

¹³¹ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 706-707. Engels (GB).

¹³² Zie hiervoor onder andere: Hillier, D. Et al. 2010: *Corporate Finance*. Europese editie. Engeland (GB): McGraw-Hill. Engels (GB).

¹³³ Zie hiervoor onder andere: Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11, p. 394-396. Engels (GB).

Dit houdt in dat “in de marketingcommunicatieplanning de toegevoegde waarde van een uitgebreid plan, dat de strategische rollen van een variatie aan communicatie disciplines evalueert en deze dusdanig combineert zodat de duidelijkheid, consistentie en impact van de communicatieboodschap maximaal is, erkend wordt.”¹³⁴

Het succesvol ontwikkelen en uitvoeren van een effectieve communicatiemix volgens bovenstaand achtstappenplan, helpt zzp'ers en kleine bedrijven in het bouwen van een sterke merkidentiteit, merkbetekenis en merkelaties in combinatie met een positieve merkrespons. Deze elementen zijn essentieel in het bouwen van een sterk merk.

¹³⁴ Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 19, p. 717. Engels (GB).

4.5 Conclusie deelvraag 3

Het als zzp'er en klein bedrijf bouwen van een sterk merk bestaat uit vier stappen. Reeds operationele ondernemingen moeten naar aanleiding van de resultaten van dit stappenplan veranderingen doorvoeren in hun huidige manier van ondernemen. Starters moeten hun onderneming opbouwen aan de hand van deze stappen.

De eerste stap bestaat uit het kiezen van de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau. Er zijn vier verschillende segmentatieniveaus te onderscheiden, namelijk segmenten, niches, lokale markten en individuen. Voor de identificatie en het onderscheiden van de verschillende segmenten per niveau in de markt zijn er vier hoofdvariabelen die gebruikt kunnen worden, namelijk geografische, demografische, psychografische en gedragsvariabelen. Om als onderneming de beste segmenten in de markt per segmentatieniveau te kiezen moet er gebruik gemaakt worden van de 'behoeftegebaseerde marktsegmentatie'-benadering, de vijf segmentcriteria, het 'vijf krachten'-model van Porter en het uitvoeren van een SWOT-analyse. Bij de segmentselectie kunnen zzp'ers en kleine bedrijven drie strategieën gebruiken, namelijk 'concentratie op één segment', 'selectieve specialisatie' en 'product of dienst specialisatie'.

De tweede stap bestaat uit het juist positioneren van het merk van de onderneming en het kiezen van de differentiatiestrategie. Het succes van de merkpositionering ligt aan het referentiekader waarin het merk geplaatst wordt. Het referentiekader wordt bepaald door de marktsegmenten waarin de onderneming actief is (gekozen in stap één) en de punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van het marktaanbod. Bij het kiezen van de punten-van-overeenkomst van het marktaanbod moeten zzp'ers en kleine bedrijven rekening houden met enerzijds de behoefte van consumenten naar categorielidmaatschap en anderzijds met het te niet doen/evenaren van punten-van-verschil van concurrenten. Bij het kiezen van de punten-van-verschil van het marktaanbod moet er rekening gehouden worden met enerzijds het feit dat consumenten de gekozen punten-van-verschil waarderen en gewenst achten en anderzijds met het feit dat de onderneming deze punten wel daadwerkelijk waar moet kunnen maken.

De derde stap van het stappenplan bestaat uit het leveren van de klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid. Dit kan door zzp'ers en kleine bedrijven succesvol gedaan worden door een waarde leveringsstelsel te ontwikkelen die frequent de tevredenheid onder en verwachtingen van consumenten meet en aan de hand daarvan het marktaanbod aanpast, consumenten snel en effectief helpt met klachten en vragen, hoge kwaliteit producten en diensten levert en zorgvuldig de klantrelaties onderhoudt.

De vierde stap bestaat uit het samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix. Een effectieve communicatiemix moet succesvol zijn in de creatie van vier zaken, namelijk (1) het bouwen van connecties, (2) het beloven van een beloning, (3) het inspireren tot actie en (4) het blijven plakken in het geheugen. Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix bestaat uit acht stappen, namelijk (1) het identificeren van de doelgroep, (2) het bepalen van de communicatiedoelstellingen, (3) het ontwerpen van de communicatie, (4) het selecteren van de communicatiekanalen, (5) het bepalen van het budget, (6) het selecteren van de marketingcommunicatiemix, (7) het meten van de effectiviteit en (8) het managen van geïntegreerde marketingcommunicatie.

5. Conclusie

'Hoe kun je als zzp'er of klein bedrijf een sterk merk bouwen om jezelf te vermarkten in een consumentenmarkt?'

Sterke merken beïnvloeden het keuzeproces van de consument. Zowel in de 'merkoverweging'-fase als in de 'merkevaluatie'-fase zijn consumenten sneller geneigd voor een bepaald merk te kiezen waarbij zij sterke en positieve associaties hebben. Het bouwen en onderhouden van een sterk merk levert zowel de consument als de onderneming, zoals besproken in paragraaf 3.3, veel voordelen op. Deze voordelen zorgen er voor dat een onderneming in een positieve opwaartse spiraal terecht komt waardoor het efficiënter en effectiever kan ondernemen. Hierdoor kunnen duurzame concurrentievoordelen behaald worden. Om als zzp'er en klein bedrijf een sterk merk te bouwen moet het merk voldoen aan vier hoofdkenmerken. Deze kenmerken zijn dat het merk een sterke, positieve en gewenste (1) merkidentiteit en (2) merkbetekenis moet hebben in combinatie met (3) sterke merkrelaties en (4) een positieve merkrespons. Voor de creatie van deze vier kenmerken moeten de associaties van consumenten met het merk achtereenvolgens sterk, gunstig en uniek zijn.

Om een sterk merk te bouwen die een sterke en positieve merkidentiteit en merkbetekenis in combinatie met sterke merkrelaties en een goede merkrespons heeft, moeten zzp'ers en kleine bedrijven vier stappen doorlopen.

In de eerste stap moet de onderneming de juiste segmenten in de markt per segmentatieniveau kiezen. Er zijn vier verschillende segmentatieniveaus te onderscheiden, namelijk (1) segmenten, (2) niches, (3) lokale markten en (4) individuen. Om de juiste keuze te kunnen maken moeten eerst de verschillende segmenten in de markt per segmentatieniveau onderscheiden en geïdentificeerd worden met behulp van segmentatievariabelen. Er zijn vier hoofdvariabelen voor segmentatie, namelijk geografische, demografische, psychografische en gedragsvariabelen. Tijdens het proces van het onderscheiden en identificeren van de verschillende segmenten worden ook de behoeften van consumenten per segment vastgesteld. Nadat de verschillende segmenten in de markt per segmentatieniveau onderscheiden en geïdentificeerd zijn moet de onderneming een keuze maken in welke segmenten actief te worden. De beste keuze kan gemaakt worden door het gebruiken van de 'behoeftegebaseerde marktsegmentatie'-benadering, de vijf segmentcriteria, het 'vijf krachten'-model van Porter en het uitvoeren van een SWOT-analyse. Bij de segmentselectie kunnen zzp'ers en kleine bedrijven drie strategieën gebruiken, namelijk 'concentratie op één segment', 'selectieve specialisatie' en 'product of dienst specialisatie'. Welke strategie de onderneming besluit te gebruiken ligt aan de producten en diensten van de onderneming, zijn middelen en zijn doelstellingen.

Nadat de segmenten die het beste bij de onderneming aansluiten zijn gekozen, moet het merk, waaronder de onderneming zijn producten en/of diensten verkoopt, juist gepositioneerd worden in de markt en moet een differentiatiestrategie gekozen worden. Dit is stap twee van het stappenplan. Het succes van de merkpositionering ligt aan het referentiekader waarin het merk geplaatst wordt. Het referentiekader wordt bepaald door de marktsegmenten waarin de onderneming actief is (gekozen in stap één) en de punten-van-verschil en punten-van-overeenkomst van het marktaanbod.

Deze punten worden bepaald op basis van de behoeften van consumenten uit de gekozen segmenten. Deze behoeften en voordelen zijn bepaald in stap één. Bij het kiezen van de punten-van-overeenkomst van het marktaanbod moeten zzp'ers en kleine bedrijven rekening houden met enerzijds de behoefte van consumenten naar categorielidmaatschap en anderzijds met het te niet doen/evenaren van punten-van-verschil van concurrenten. Bij het kiezen van de punten-van-verschil van het marktaanbod moet er rekening gehouden worden met enerzijds het feit dat consumenten de gekozen punten-van-verschil waarderen en gewenst achten en anderzijds met het feit dat de onderneming deze punten wel daadwerkelijk waar moet kunnen maken. Twee differentiatiestrategieën die de creatie van punten-van-verschil helpen ondersteunen zijn 'kostleiderschap' en 'superieure kwaliteit'. Het resultaat van goede merkpositionering is de creatie van een klantgerichte waardepropositie. Juist op basis van deze waardepropositie besluiten consumenten wel of niet de producten en/of diensten van een bepaald merk te kopen.

De derde stap van het stappenplan bestaat uit het leveren van de klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid. Dit kan door zzp'ers en kleine bedrijven succesvol gedaan worden door een waarde leveringsstelsel te ontwikkelen die frequent de tevredenheid onder en verwachtingen van consumenten meet en aan de hand daarvan het marktaanbod aanpast, consumenten snel en effectief helpt met klachten en vragen, hoge kwaliteit producten en diensten levert en zorgvuldig de klantrelaties onderhoudt.

De vierde stap bestaat uit het samenstellen van de juiste marketingcommunicatiemix. Een marketingcommunicatiemix wordt bepaald door acht manieren van communicatie, namelijk (1) adverteren, (2) verkooppromotie, (3) evenementen en ervaringen, (4) PR en publiciteit, (5) directe marketing, (6) interactieve marketing, (7) mond-tot-mond marketing en (8) persoonlijke verkoop. Een effectieve communicatiemix is succesvol in de creatie van vier dingen, namelijk (1) het bouwen van connecties, (2) het beloven van een beloning, (3) het inspireren tot actie en (4) het blijven plakken in het geheugen. Het ontwikkelen van een effectieve communicatiemix bestaat uit acht stappen, namelijk (1) het identificeren van de doelgroep, (2) het bepalen van de communicatiedoelstellingen, (3) het ontwerpen van de communicatie, (4) het selecteren van de communicatiekanalen, (5) het bepalen van het budget, (6) het selecteren van de marketingcommunicatiemix, (7) het meten van de effectiviteit en (8) het managen van geïntegreerde marketingcommunicatie

Het zorgvuldig en succesvol uitvoeren van het stappenplan helpt zzp'ers en kleine bedrijven in het leveren van de juiste klantenwaarde en het bouwen van klanttevredenheid. Precies deze elementen zijn de twee bouwstenen voor klantloyaliteit en vormen daarmee het fundament van een sterk merk.

Brondvermelding

1. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 5. Engels (GB).
2. Wind, Y.J; Mahajan, V. 2002: *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Customer*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. Engels (VS).
3. Website "Centraal Bureau voor de Statistiek". februari 2011:
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/855D0E06-1E49-498A-8E94DBD41D63520E/0/pb11n006.pdf>
4. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12. Engels (GB).
5. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p.425. Engels (GB).
6. deChernatony, L.; McDonald, M. 1998: *Creating Powerful Brands*. Oxford, Engeland (GB): Butterworth Heineman, Engels (GB).
7. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).
8. McNeal, J. 1992: *Kids as Consumers: A Handbook for Marketing to Children*. New York: Lexington Books. Engels (VS).
9. Elliott, R; Davies, A. 2005: *Brand Culture*. London, Engeland (GB): Routledge. Engels (GB).
10. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).
11. Coop, W. 2005: *A Question of Identity*, *Journal of Marketing*, 11(1), 36-37. Engels (VS).
12. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).
13. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 426. Engels (GB).
14. Morrison, S; Crane, F.G. 2007 op cit.: *Elusive Consumption*. Oxford, Engeland (GB): Berg Publishers. Engels (GB).
15. Voor meer informatie, zie website Sabon: www.sabon.nl.
16. Website "Kunde & Co". Juli 2011: <http://www.kunde-co.com/corporate-religion/corporate-religion.aspx>: "merk religie model".
17. Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107. Engels (GB).
18. Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107: "'Customer-based brand equity'-piramide". Engels (VS).
19. Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107: "Subdimensies 'Customer-based brand equity'-model". Engels (VS).
20. Posavac, S.S; Sanbonmatsu, D.M. 2002: *The Effects of the Selective Consideration of Alternatives on Consumer Choice and Attitude-Decision Consistency*. *Journal of Consumer Psychology*, 12 (3), 203-213. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
21. Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 263-276. Chicago Journals. Engels (VS).

22. Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. Journal of Consumer Research, 17 (3), 263-276. Chicago Journals. Engels (VS).
23. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Glossary.
24. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Glossary.
25. Nedungadi, P. 1990: *Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*. Journal of Consumer Research, 17 (3), 263-276. Chicago Journals.
26. Knitsch,W; Young, R. 1984: *Selective Recall of Decision-Relevant Information from Texts*. Memory and Cognition, 12 (March), 112-117.
27. Bazerman, M.H; Moore, D.A. 2009: *Judgement in Managerial Decision Making*. 7th Edition. Hoofdstuk 1. 1-13. John Wiley & Sons, Inc. United States.
28. Bazerman, M.H; Moore, D.A. 2009: *Judgement in Managerial Decision Making*. 7th Edition. Hoofdstuk 5. 84-101. John Wiley & Sons, Inc. United States.
29. Damasio, A. 1999: *The feeling of what happens*. London: Heineman.
30. Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Report no. 01-107.
31. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 428.
32. Keller, K. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity*. Marketing Management, 10 (2), 14-19.
33. Clifon, R; Simmons, J. (eds.) 2004: *The Economist on Branding*. New York, United States. Bloomberg
34. Davis, S. 2000: *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco, United States. Jossey-Bass.
35. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 12, p. 428.
36. Website 'HakuhodoBC': <http://www.hakuhodo-bc.co.jp/english/knowledge/bring.html>. Augustus 2011: "Power Brand Cycle".
37. Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Rapport nr. 01-107.
38. Zie: Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie; Keller, K.L. 2001: *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Working Paper, Rapport nr. 01-107.
39. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie.
40. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334.
41. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10.
42. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334.
43. Anderson, J.C; Narus, J.A. 1995: *Capturing the value of supplementary service*. Harvard Business Review, VS. Januari-Februari, 75-83.
44. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 334.

45. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 335.
46. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 335-338.
47. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 338-340.
48. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 339.
49. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 339.
50. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 341-355.
51. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 342-349.
52. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 349.
53. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 349.
54. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 351-355.
55. Website "Rsarem". Augustus 2011:
http://www.rsarem.com/Site/Article/Entries/2006/10/1_Consumer_Market_SegmentationAuthor:_Mahmoud_Reza_Saremi_DBA,_MBA_MKT.html
56. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 354: "*Opdeling markt aan de hand van gedragssegmentatie*"
57. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie.
58. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 356, tabel 10.7.
59. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 357.
60. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 304.
61. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 304-305.
62. Porter, M.A. 1980: *Competitive Strategy*. New York, Vs. Free press, 22-23.
63. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 9. Pagina 305.
64. Website "Investwise". Augustus 2011: <http://www.investwise.nl/2011/07/de-vijf-krachten-waarop-u-een-bedrijfsstrategie-kan-beoordelen/>: "*Vijf krachten model Porter*"
65. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 3. Pagina 101-103.
66. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 357-359.
67. Ries, A; Trout, J. 2000: *Positioning: The Battle for Your Mind*. 20^e Editie. New York, VS: McGraw-Hill
68. Marsden, P. 2002: *Brand Positioning: meme's the word*. Marketing Intelligence and Planning, 20(5), 307-12

69. Knox, S. 2004: *Positioning and Branding Your Organisation*. Journal of Product and Brand Management, 13(2), 1105-59.
70. Jackson, S. 2007: *Market Share is not enough: Why strategic marketing positioning works*. Journal of Business Strategy, 28(1), 18-25.
71. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 361.
72. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 388.
73. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 362.
74. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363.
75. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 367.
76. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 367.
77. Brunner, T.A; Wänke, M. 2006: *The reduced and enhanced impact of shared features on individual brand evaluations*. Journal of Consumer Psychology, 16 (April), 101-11.
78. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363.
79. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 363.
80. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 364.
81. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 365-366.
82. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 366.
83. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 373.
84. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 373.
85. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 10. Pagina 371-372.
86. deChernatony, L.; McDonald, M. 1998: *Creating Powerful Brands*. Oxford, England: Butterworth Heineman.
87. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 380.
88. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 388.
89. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 1. Pagina 17.
90. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381.
91. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381.
92. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381.
93. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 381.

94. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 383.
95. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387.
96. Hamel, G. 1996: *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, VS, Juli-Augustus, 69-82
97. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387.
98. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 387.
99. Johnson, M.D; Gustafsson, A. 2000: *Improving Customer Satisfaction, loyalty and Profit*. San Francisco, VS: Jossey-Bass.
100. Ross, T. Jr. et al. 2004: *The role of attributions in customer satisfaction: a re-examination*. Journal of Consumer Research, 31 (september), 476-83.
101. Grover, R; Vriens, M. 2006: *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks. California, VS: Sage Publications, pagina 569-587.
102. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 389.
103. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 390.
104. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 392.
105. Aaker, S. et al. 2004: *When good brands go bad*. Journal of Consumer Research, 31 (juni), 1-16.
106. Lanning, M.J. 1998: *Delivering Profitable Value*. Oxford, Engeland (GB): Capstone.
107. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 389.
108. Kotler, P. 1999: *Kotler on Marketing*. New York, VS: The Free Press. Pagina 21-22.
109. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 393.
110. Gummesson, E. 1988: *Service quality and product quality combined*. Review of Business, winter, issue 3.
111. Siddle, R; Rigby, D. 2001: *What's the matter with CRM?*. European Business Forum, herfst, 48-50.
112. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 397.
113. Peppers, D; Rogers, M. 2001: *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York, VS: Doubleday.
114. Zie: Hillier, D. Et al. 2010: *Corporate Finance*. Europese editie. Engeland (GB): McGraw-Hill.
115. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Hoofdstuk 11. Pagina 380.
116. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 690.
117. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 690.
118. Luo, X; Donthu, N. 2006: *Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value*. Journal of Marketing, 70 (Oktober), 70-91. Engels (VS).

119. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 691.
120. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 691.
121. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 691.
122. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 691.
123. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 694.
124. Website "Health Marketing". Augustus 2011:
<http://marketing.firstchoiceinhealth.org/2007/09/26/the-hierarchy-of-effects-model/>: "Het 'hiërarchie-van-effecten'-model"
125. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 694.
126. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 696.
127. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 696.
128. Rossiter, J.R; Percy, L. 1997: *Advertising and Promotion Management*. 2^e Editie. Engels (VS). New York, VS: McGraw-Hill.
129. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 697-698.
130. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 702-706.
131. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 706-707.
132. Zie hiervoor onder andere: Hillier, D. Et al. 2010: *Corporate Finance*. Europese editie. Engeland (GB): McGraw-Hill.
133. Zie hiervoor onder andere: Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 11, p. 394-396.
134. Kotler, P. et al., 2009: *Marketing Management*. Essex, Engeland (GB): Pearson Education Limited. 13e Editie. Engels (VS). Hoofdstuk 19, p. 717.

Bijlage

Bijlage 1: lijst met segmentatievariabelen

TABLE 1-1	
Consumer Market Segmentation	
Geographic	
Region	Northern Asia, Central Asia, Western Asia, Southern Asia, Eastern Asia, Southeastern Asia
City or metro size	Under 4,999; 5,000-19,999; 20,000-49,999; 50,000-99,999; 100,000-249,999; 250,000-499,999; 500,000-999,999; 1,000,000-3,999,999; 4,000,000-7,999,999; 8,000,000 or over
Density	Urban, Suburban, Rural
Demographic	
Age	Under 6, 6-11, 12-17, 18-25, 26-35, 36-49, 50-64, 65+
Family size	1, 2-3, 4-5, 6+
Family life cycle	Young, single; young, married, no children; young, married, youngest child under 6; young, married, youngest child over 6; older, single; older, married, no children; older, married, youngest child under 6; older, married, youngest child over 6; older, married, no children under 18; other
Gender	Male, female
Income (annually) SUS	Under \$3,999; \$4,000-\$8,999; \$9,000-\$14,999; \$15,000-\$19,999; \$20,000-\$29,999; \$30,000-\$49,999; \$50,000-\$99,999; \$100,000 and over
Occupation	Student, stay home dad/mom, professional, manager, sales, technical, official, operative, farmer, proprietor, clerical, retired, unemployed
Education	Grade school or less; some high school; high school graduate; some collage, collage graduate, graduate
Religion	Muslim (Shi'a, Sunni, etc.); Christianity (Catholic, Protestant, etc); Zoroastrian; Judaism; Buddhism
Race	White, black, yellow, brown, Asian, European, Arian
Nationality	Persian, Chinese, Italian, Greek, Turk, Armenian
Tribal division	Kurd, Azeri, Armani, Balouch, Gilack
Social class	Lower Lowers; upper lowers; working class; middle class; upper middles; lower uppers; upper uppers
Psychographic	
Lifestyle	Longhairs, modern fashioners, religious style, workaholic
Personality	Compulsive, authoritarian, gregarious, ambitious
Values	Family oriented, materialism, spiritualistic, idealistic
Behavioral	
Benefits	Service, economy, speed, quality, quantity
User status	Nonuser, ex-user, potential user, first time user, regular user
Usage rate	Light user, medium user, heavy user
Loyalty status	None, medium, strong, absolute
Readiness stage	Unaware, aware, informed, interested, desirous, intending to buy
Attitude toward product/service	Enthusiastic, positive, indifferent, negative, hostile
Occasions & Events	Regular/special events or occasions