

# Marketing marketing



**Hanze Kenniscentra**  
University of Applied Sciences

Ondernemerschap



Rede, op samenvattende wijze gepresenteerd 29 november 2013 door Dr. Karel Jan Alsem ter gelegenheid van zijn installatie als Lector Marketing/Marktgericht Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen

**share** your talent. **move** the world.



Rede, op samenvattende wijze gepresenteerd 29 november 2013  
door Dr. Karel Jan Alsem ter gelegenheid van zijn installatie  
als Lector Marketing/Marktgericht Ondernemen aan de  
Hanzehogeschool Groningen





Samenvatting	1
1. Inleiding	2
2. Visie op marketing	4
2.1 Centrale drijfveer	6
2.2 Missing links in marketingtheorie	6
2.2.1 Marketing als cultuur, strategie en tactiek	6
2.2.2 Marketingplanningsproces	8
2.2.3 Merkidentiteit	8
2.2.4 Belang van marketing	9
2.3 Onderzoekuitdagingen	10
2.3.1 De rol van academisch marketingonderzoek	10
2.3.2 Kerninzicht: de rol van het onbewuste	11
2.3.3 Kerninzicht: het belang van lage involvement	12
2.3.4 De (on)zin van neuromarketing	17
2.3.5 Big data	18
2.4 Nieuwe ontwikkelingen en de marketingwetenschap	20
2.5 Conclusies	22
3. Rol van onderzoek in onderwijs	24
3.1 'Why'?	24
3.2 Kern van praktijkgericht onderzoek	26
3.3 Verklarend onderzoek	28
3.4 Gevolgen voor marketingonderwijs	29
3.4.1 Afschaffen van SWOT-verplichting in scriptie	29
3.4.2 Meer nadruk op methodologische consistentie	31
3.4.3 Leren denken in alternatieven	32
3.4.4 Streven naar verklarend onderzoek	32
3.5 Conclusies	33

4.	Rol van Lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen	34
4.1	Doelen	34
4.2	Organisatie	34
4.3	Marketing	36
4.4	Onderzoeksthema's en projecten	36
4.4.1	Thema's	36
4.4.2	Projecten	37
4.5	Overige prioriteiten	37
4.5.1	Internationalisering	37
4.5.2	Inzet studenten	38
4.5.3	Werven van externe middelen	38
4.6	Nieuwe diensten	38
4.6.1	Onderzoeksleerlijn docenten	38
4.6.2	Checklist afstuderen	39
4.6.3	Databank Marketing	39
4.7	Conclusies	39
5.	Slot	40
5.1	Conclusies	40
5.2	Dankwoord	41
	Literatuur	42

Het doel van het Lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen is het verdiepen van marketing binnen en buiten de Hanzehogeschool. De kracht van marketing als cultuur in de zin van het stimuleren van klantgerichtheid en het focussen op het DNA van de organisatie dient veel meer het uitgangspunt te zijn van marketingimplementatie. Doordat consumenten gemiddeld met weinig interesse en ook nog onbewust allerlei impulsgedrag vertonen, is branding en zichtbaarheid essentieel. De wijze waarop een merk dit moet doen, zou veel meer gebaseerd moeten zijn op een evidence-based benadering. De link tussen onderzoek en managementbeslissingen is het sterkst als vooral verklarend, experimenteel onderzoek wordt gedaan in plaats van (of ter aanvulling op) het toepassen van een SWOT-analyse zoals bij afstudeerscripties op hogescholen vaak gebeurt. Het Lectoraat zal zich de komende jaren inzetten voor het stimuleren van de evidence-based gedachte, waarbij via Marklinq vragen van bedrijven het uitgangspunt zullen vormen.







# 1. Inleiding

Deze publicatie bevat de rede die ik gehouden heb bij de Installatie op 29 november 2013 als Lector Marketing/Marktgericht Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen<sup>1</sup>. Het doel van de Installatierede is aan te geven wat de visie is van het Lectoraat op het vakgebied marketing en op het doel van het Lectoraat, en hoe deze visie wordt vertaald in concrete acties en plannen.

Eerst geven we in hoofdstuk 2 weer wat onze centrale drijfveer is in ons werk als marketeer. Van daaruit schetsen we hoe we tegen marketing als vakgebied en als functie binnen een onderneming aankijken. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk 3 onze visie op het Lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen. Daarna geven we in hoofdstuk 4 concreet aan hoe we die visie vertalen in concrete activiteiten richting studenten en richting de bedrijfspraktijk. We sluiten af met enkele conclusies en een dankwoord.

---

<sup>1</sup> Er is niet een rede of delen uit deze publicatie voorgelezen maar er is een samenvattende presentatie gegeven van de belangrijkste punten uit deze publicatie.

翅酒樓

大翅

金行

สูตรลับ



ห้างขายทอง  
ฮ้างเซ่งเฮ้ง

和

成

興

大

金

行

ห้างขายทอง  
โฮ้งเซ่งเฮ้ง

聯成興大金行

ISUISU

百成福天發

BROADWAY WORLD

ISUISU

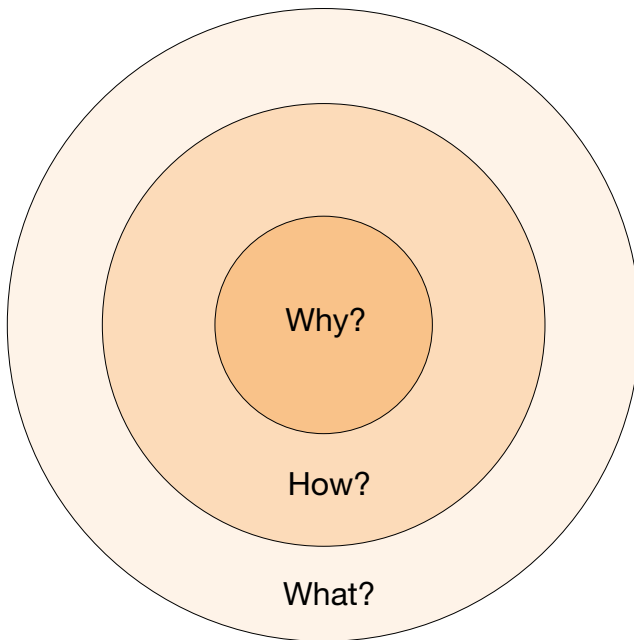


## 2. Visie op marketing

### 2.1 Centrale drijfveer

Een sinds enkele jaren populair model om het onderscheidend vermogen van een onderneming aan te geven is de 'golden circle' van Sinek (figuur 1). Hij stelt dat het minst onderscheidende aan een onderneming de 'what' vraag is: welke producten en diensten de onderneming aanbiedt. De daaronder liggende 'how' vraag is vaak interessanter en onderscheidender. Maar wat pas echt de kern van de onderneming volgens Sinek is, is de 'why'-vraag: waarom doet een ondernemer dit en doet hij niet wat anders? Pas deze fundamentele drijfveer zal klanten aantrekken en tot klantentrouw kunnen leiden.

Figuur 1 Why model van Simon Sinek (golden circle)



Overigens is interessant op te merken aan het model van Sinek dat er de volgende overeenkomsten zijn met de indeling in strategieën (Alsem, 2013):

- de ‘what’-vraag is de kern van de ondernemingsstrategie;
- de ‘how’-vraag is de kern van de marketingstrategie en gaat om het onderscheidend vermogen
- de ‘why’-vraag heeft te maken met het DNA van de onderneming en de missie en visie.

Als we dit model toepassen op onze eigen activiteiten, ontstaat het volgende beeld:

- ‘what’: het doen van toegepast onderzoek, het schrijven van boeken, het helpen van ondernemingen bij merkbeslissingen, het houden van lezingen, het geven van colleges
- ‘how’: willen inspireren, leggen van verbindingen tussen (marketing) theorie en –praktijk, benadrukken van evidence-based benaderingen
- ‘why’: omdat we linken en patronen zien die anderen niet altijd zien en als we die linken kunnen delen wordt marketing makkelijker en leuker.

Onze drijfveer in marketing heeft dus te maken met het leggen van verbindingen. Deze kunnen zowel inhoudelijk als persoonlijk zijn. Onze ervaring is dat met name in marketing het inhoudelijk leggen van verbindingen essentieel en inspirerend is. Dat komt omdat marketing in een organisatie op verschillende niveaus speelt en omdat op dit punt marketing zelf een imago probleem heeft. We lichten dat in de volgende paragraaf toe.

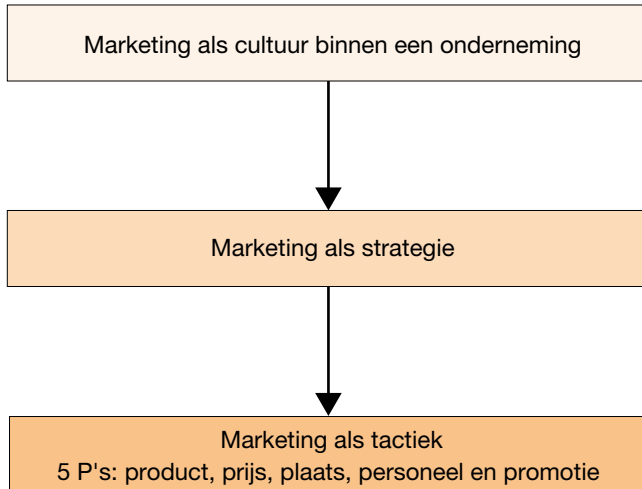
## 2.2 Missing links in marketingtheorie

### 2.2.1 Marketing als cultuur, strategie en tactiek

Webster (2005) schreef één van de essays, op uitnodiging van Ruth Bolton, bij haar afscheid als editor van *Journal of Marketing*. En –hoewel ‘al’ 8 jaar geleden- is dit nog steeds een zeer essentiële paper waarin Webster Marketing definieert op drie niveaus: als cultuur, als strategie en als tactiek. Dit is een van de weinige pogingen marketing een eigen ‘theoretisch model’ te geven (figuur 2). Marketing als cultuur betreft dan vooral de klantoriëntatie. Marketing als strategie gaat om doelgroepkeus en positionering. Marketing als tactiek betreft de 4 (of 5) P’s.



Figuur 2 De drie niveaus van marketing



Webster (2005) stelt dat de laatste 30 jaar de tactiek (marketing als 4 P's) domineert. Met in academisch onderzoek veel aandacht voor data en methodologie en weinig voor theorievorming en praktijk.

Het grote voordeel van de trilogie van Webster is dat de strategische kant van marketing expliciet zichtbaar wordt gemaakt. Zo laat de figuur terecht zien dat marketing als strategie (doelgroepkeus en positionering) de basis vormt voor vele tactische beslissingen<sup>2</sup>.

Verder maakt de figuur duidelijk dat marketing ook een cultuurbijdrage moet leveren in de zin van het stimuleren van klantgericht denken en het ontwikkelen vanuit het DNA van de organisatie. Daartoe is samenwerking met andere functionele gebieden in de organisatie, zoals HRM, essentieel.

<sup>2</sup>Dit was ook de reden dat wij in Groningen het (combinatie)vak *Brand Management and Communication* hebben ontwikkeld.

### 2.2.2 Marketingplanningsproces

In de eerste jaren waarin we onderzoek en onderwijs in marketing hebben gegeven, bekwam ons het gevoel dat er te weinig samenhang was tussen alle vormen en activiteiten rondom marketingbeslissingen. Concreet voorbeeld: ondernemingen worden geacht een gedegen concurrentieanalyse uit te voeren. Maar wat is daarin vooral essentieel? Welke gegevens moeten er boven water komen en waarom? Wat gaan we daar dan mee doen? In de (Nederlandstalige) literatuur werd dit tot begin jaren negentig nergens expliciet uitgelegd. Dit vormde de belangrijkste drijfveer voor het schrijven van Strategische Marketingplanning, dat twee jaar na het proefschrift over Concurrentieanalyse (Alsem, 1991) verscheen en dat afgelopen zomer in de 6e druk is verschenen (Alsem, 1993, 2013).

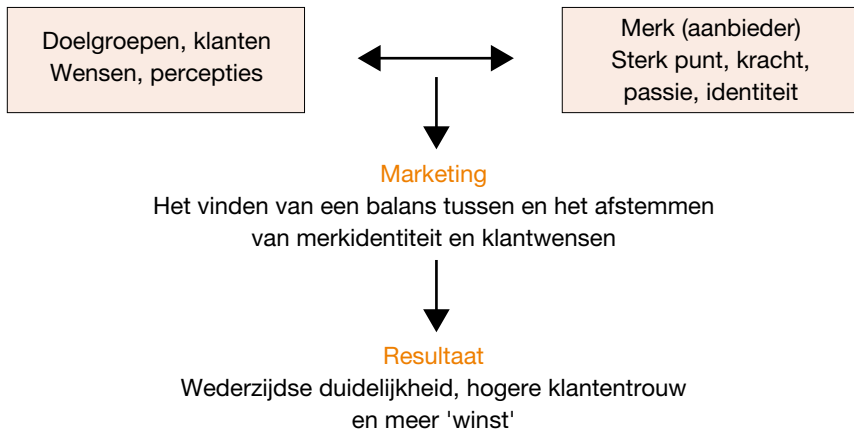
### 2.2.3 Merkidentiteit

Een andere observatie die we in de loop der jaren ontwikkelden, mede in confrontatie met tientallen marketingmanagers die leergangen volgden bij AOG Academie voor Management, was dat de marketingpraktijk zich voor een zeer groot deel vooral bezighoudt met communicatierelateerde activiteiten en alles wat met merken te maken heeft. Tegelijk valt te constateren dat de kern van marketing (als paradigma/cultuur) met geen woord rept over merken en communicatie-issues. Marketing gaat over klanten en klantgerichtheid wat natuurlijk ook een belangrijke kern is. Maar wat is dan de link tussen aspecten van klantgerichtheid en zaken als positionering? Die is zeer moeilijk te leggen, mede omdat positionering ook te maken heeft met wat een bedrijf zelf wil. Waar de organisatie goed in is. Maar dat zit op geen enkele wijze in het kernbegrip marketing.

De oplossing zit in de gedachte dat het bij marketing als paradigma dus niet alleen gaat om de wensen van klanten maar ook om waar de onderneming of het merk goed in is. Vertaald in en beperkt tot marketingtermen is dat de merkidentiteit. Aldus ontstaat een wat breder begrip van marketing als cultuur, zoals weergegeven in figuur 3: marketing is niet het ‘doen wat de klant wil’ maar het ‘vinden van een balans tussen klantwensen en merkidentiteit’. Anders gezegd: marketing vertegenwoordigt niet alleen de klant maar vormt de verbinding tussen vraag en aanbod. Een conclusie die praktisch gezien voor de hand ligt maar in de kern van de marketingtheorie niet (Alsem, Kostelijk, 2008)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Overigens besteden Vargo, Lusch (2004) in hun ‘new dominant logic of marketing’ wel aandacht aan kerncompetenties maar dit speelt een bijrol in hun vernieuwde marketingbegrip.

Figuur 3 Marketing als cultuur



#### 2.2.4 Belang van marketing

Enkele jaren geleden was in de marketingliteratuur een sterke aandacht voor het belang van dit vakgebied binnen ondernemingen. Op zich is het al opmerkelijk te noemen dat een wetenschap zich deze vraag stelt. Het lijkt relevanter je met de marketingvraagstukken zelf bezig te houden dan met 'je eigen belang'. Soms werd in de discussies over het belang en de plaats van marketing gesteld dat marketing 'zijn plaats in de boardroom was verloren'. De feiten waarop deze conclusies werden gebaseerd zijn echter op velerlei manieren te interpreteren. Dat komt ook omdat het 'meten van het belang van marketing' erg moeilijk is.

Stel dat het criterium voor het belang van marketing zou zijn de mate waarin er in een onderneming iemand is die expliciet als taakomschrijving 'marketing' heeft. En stel dat je zou constateren dat dat bij veel ondernemingen niet zo is. Is marketing dan onbelangrijk? Niet per se als je ervan uitgaat dat marketing als 'gedachte'/cultuur betekent dat klantgerichtheid (en merkidentiteit) het handelen in de onderneming zouden moeten sturen. Volgens Gummesson (1991) is de ideale situatie als er geen 'marketingafdeling' is maar als iedereen in de organisatie doordrongen is van en zich gedraagt conform de marketinggedachte, het concept van de 'part time marketer'.

In een onderzoek van Verhoef en Leeflang (2007) werd gemeten hoeveel invloed marketing heeft op diverse managementbeslissingen. Daaruit bleek dat marketing niet de belangrijkste invloed heeft op prijs- en distributiebeslissingen. Marketing 'heeft dus twee marktinstrumenten verloren'. Wat echter ook uit hetzelfde onderzoek blijkt is, dat marketing wel belangrijke invloed uitoefent op strategische beslissingen als segmentatie, doelgroepkeus en positionering. En ook communicatie. Marketing als strategie is dus wel sterk.

Niet voor niets blijkt uit de onderzoeken naar de effecten van marktgerichtheid (Kohli, Jaworski, 1990), dat met name de dimensie 'klantoriëntatie' positief correleert met winstgevendheid. Marketing als cultuur dus.

Wat overigens wel een punt van invloed is, is de positie van marketing in de boardroom. Weinig ondernemingen lijken een marketer aan het hoofd te hebben, maar eerder een 'financiële man'. De oorzaak hiervan kan samenhangen met het eerder genoemde imago probleem van marketing: te tactisch in plaats van strategisch.

De conclusie is dat marketing in het algemeen, en zeker anno 2013 in tijden van recessie en toenemende concurrentie, van essentieel belang is voor elke organisatie. Niet alleen op commerciële markten maar in toenemende mate ook op andere markten zoals in de zorg, cultuur, regioproblematiek en overheidsdiensten.

Wat betreft de zorg geldt dat marktwerking daar in 2006 in Nederland is geïntroduceerd. En mede daardoor is in de zorg marketing steeds belangrijker. In het Lectoraat vormt zorgmarketing een belangrijk aandachtspunt.

## 2.3 Onderzoekuitdagingen

### 2.3.1 De rol van academisch marketingonderzoek

Het academisch marketingonderzoek heeft een enorme vlucht genomen. Het aantal wetenschappelijke marketingjournals is sterk gestegen en bevat vele duizenden papers. In principe bevat elke paper wel enige managementrelevantie. Dit is voor reviewers doorgaans ook een eis.



Niettemin kan worden geconcludeerd dat de nadruk van acceptatie van papers op andere zaken ligt. Met name de methodische aanpak en het bevestigd zien van hypothesen is van belang. Dit laatste wordt sinds het beschikbaar komen van informatie over twijfelachtige dataverzameling terecht steeds vaker ter discussie gesteld. Immers, het niet bevestigen van een hypothese is ook een resultaat. Marketingscience heeft hier een andere mening over.

De (terechte) nadruk op empirische onderbouwing leidt er ons inziens toe dat er een bias ontstaat naar onderwerpen waarvoor empirische data beschikbaar zijn. Dit zijn vaak onderwerpen die meer operationeel en tactisch van aard zijn en betrekking hebben op marktinstrumenten. We zijn het dus eens met de opmerking van Webster (2005) dat marketing science sterk operationeel gericht is. Dat wil zeker niet zeggen dat dit het enige is: zo is er een sterke stroom research over merkbeslissingen zoals de effecten van merkextensies (zie voor een samenvatting Völkner, Sattler, 2006). Niettemin wordt door Webster (2005) een pleidooi gehouden voor meer theorieontwikkeling in de marketingwetenschap.

De laatste jaren is een toename te zien van de invloed van de psychologie in marketing. Er is een sterke groei van experimenteel onderzoek naar verschillende aspecten van consumentengedrag. Zo wordt wel zeer grof onderscheid gemaakt in twee soorten marketingonderzoekers:

- de econometristen, die jarenlang de dienst uitmaakten in marketingscience en het voordeel hadden van de beschikbaarheid van databestanden van bureaus als Nielsen en GfK;
- de 'CB-ers', consumer behavior onderzoekers, vaak (sociaal-) psychologen, die de nadruk leggen op vaak experimenteel onderzoek

Deze 'tweedeling' speelt ook een belangrijke rol in wat wij beschouwen als de twee meest belangrijke kerninzichten die in marketing een rol (zouden moeten) spelen.

### 2.3.2 Kerninzicht: de rol van het onbewuste

Een eerste kerninzicht dat al jarenlang vanuit de psychologie naar voren komt is die van het belang van het onbewuste. Vele inzichten op dit punt zijn op populaire-wetenschappelijke wijze samengevat door Dijksterhuis(2007) in zijn boek Het slimme onbewuste. Sinds een aantal jaren dringt dit inzicht in sterke mate in marketingscience door en is

wellicht mede verantwoordelijk voor de genoemde groei van 'CB-ers' in marketingonderzoek.

De kern van dit inzicht is dat het overgrote deel van de beslissingen van een mens onbewust wordt genomen en dat dus ook het overgrote deel van het gedrag van een mens onbewust wordt aangestuurd. Hierbij wordt wel gesproken over 90% van de gedragingen van mensen.

Dit beeld is contrair aan het economisch uitgangspunt van de 'homo economicus': een mens die rationeel zijn keuzes maakt door alternatieven bewust af te wegen en na vergelijking en argumentaties zijn keuzes maakt. Zo zit een mens blijkbaar helemaal niet in elkaar. Het merendeel gaat 'op de automatische piloot'.

En het 'schokkende nieuws' gaat nog verder. Wat ook blijkt uit vele wetenschappelijke, psychologische studies is dat beslissingen die onbewust worden genomen gemiddeld betere uitkomsten opleveren (in de zin van hogere tevredenheid) dan beslissingen waar lang over wordt nagedacht (en ook beter dan beslissingen die heel snel, in een opwelling, worden genomen). De boodschap is om 'er een nachtje over te slapen en dan de knoop door te hakken'.

### 2.3.3 Kerninzicht: het belang van lage involvement

Veel marketingtekstboeken beschrijven een consumentengedragsproces wat lijkt op het eerder genoemde 'homo economicus' model. Een consument ontdekt behoefte aan een product (ik heb trek in Cola), verzamelt informatie over verschillende aanbieders/merken die in deze behoefte kunnen voorzien, weegt de alternatieven af (Coca Cola of Pepsi Cola), waarbij eigenschappen die het belangrijkste zijn het grootste gewicht krijgen (Pepsi is goedkoper, Coca Cola is bekender), maakt vervolgens een keus, koopt dan het product, consumeert het, ervaart het product, evalueert het, is wel of niet tevreden en doet na gebruik afstand van het product.

In dezelfde tekstboeken wordt wel altijd gemeld dat dit proces zich niet altijd voordoet. Het doet zich vooral voor in geval van wat 'hoge betrokkenheid' (high involvement) wordt genoemd: als de categorie van groot belang is voor de consument. Bij 'fast moving consumer goods' is dat vaak niet het geval, zo wordt terecht opgemerkt. Vervolgens gaat de rest van het tekstboek toch min of meer uit van de situatie van hoge betrokkenheid.

In de praktijk van de aankoop van merken valt naar onze opvatting te zien dat dit juist vrijwel altijd lage betrokkenheid betreft en uitsluitend bij hoge uitzondering hoge betrokkenheid. Dit heeft er mee te maken dat merken voor consumenten gewoon niet belangrijk genoeg zijn. Veel consumenten denken dat alle merken wel goed zullen zijn. Het maakt niet zoveel verschil of je het ene of de andere koopt.

In onze opvatting is veel marketingonderzoek echter nog gebaseerd op de hoge betrokkenheid gedachte. Zo wordt veel onderzoek gedaan door middel van vragenlijsten waarbij de attitude wordt gemeten van consumenten jegens merken. Er is echter onderzoek waaruit blijkt dat de stabiliteit van de antwoorden van respondenten bij dergelijk onderzoek niet hoger dan 50% ligt: als iemand tweemaal dezelfde vragenlijst moet invullen is de helft van de antwoorden anders (figuur 4; bron: Sharp (2011))! Omdat 'dit gemiddeld over respondenten' niet te merken is, lijkt het erop dat consumentengedrag vrij stabiel is, maar dit is op individuele basis niet het geval. In zijn proefschrift toont ook (collega Lector) Van den Hoogen (2007) aan dat attitudes sterk afhangen van contextuele invloeden zoals stemming en meetmoment.

Figuur 4 Image belief stability survey to survey, multiple categories, different types of image belief (bron: Sharp, 2010)

Category	Brand image belief	Initial agreement (%)	Repeated agreement (%)
Fast food outlets	Good for a snack	29	56
Banks	Progressive	22	47
Banks	Expert in the areas it deals in	21	48
Insurance	Provides fast service	17	42
Supermarkets	Sells low-quality fruit	14	36
Liquor/spirits	Unique	10	36

Note: Repeat rates are typically low. Usually under 50% of those people who agreed with the statement on one survey do so on another interview.

Een ander interessant issue dat recent de kop opsteekt in marketingresearch is het begrip 'love marks', ofwel 'liefdesmerken' (Ahuvia, 2005). Dit begrip is mede populair gemaakt door Roberts (2004) en nadien zijn diverse studies verschenen waarbij veel aandacht voor het meten van 'merkliefde' met interessante discussies over wat nu het verschil is met bijvoorbeeld merktrouw. Bekende voorbeelden die vaak als 'lovemarks' worden genoemd zijn Apple en Harley Davidson. Mensen zijn verliefd op deze merken en zouden dan dus (zou je verwachten) een enorme trouw aan deze merken hebben.

Figuur 5 Apple owners show only moderately higher loyalty (bron: Sharp, 2010)

Brand	Repeat (%)
Dell	71
Apple	55
HP/Compaq	52
Gateway	52

Figuur 5 (ontleend aan Sharp, 2010) laat echter zien dat het percentage herhalingsaankopen van computermerken niet extreem hoog is. Bij Apple ligt dit zelfs maar op iets meer dan 50%.

Een ander misverstand dat op basis van research is ontstaan is het belang van merktrouw in het algemeen. Onderzoek naar switchgedrag van consumenten laat namelijk zien dat consumenten naar rato van het marktaandeel van andere merken naar die andere merken switchen. Een rekenvoorbeeld. Stel in een markt zijn drie grote merken met een marktaandeel van resp. 50% (merk A), 30% (merk B) en 10% (merk C). Stel dat iemand merktrouw is aan merk B. Dan blijkt dat de mate waarin deze consument andere merken gebruikt rechtstreeks afhangt van de omvang van die andere merken. Hij zal dan dus vijfmaal zo vaak merk A ook eens drinken dan merk C. Switchgedrag hangt dus grotendeels af van de omvang van andere merken. Omgekeerd geldt dat grote merken meer zullen profiteren van switchgedrag vanuit andere merken. Dit wordt de 'double jeopardy' genoemd en is ontdekt door Ehrenberg, reeds in de jaren 1960. Figuur 6 laat dit zien.



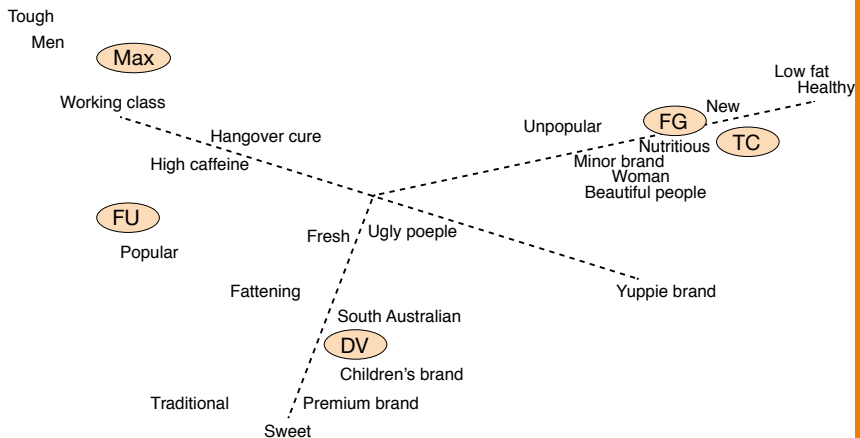
Figuur 6 Duplication of purchase-flavoured milk (bron: Sharp, 2010)

Buyers of brand	Percentage of buyers who also bought brand				
	Farmers' Union	Dairy Vale	Take Care	Max	Feel Good
Farmers' Union		21	8	6	5
Dairy Vale	43		5	5	5
Take Care	52	16		0	20
Max	45	20	0		0
Feel Good	53	27	33	0	
Average	48	21	22	3	8

Uit figuur 6 blijkt dat slechts 1 merk een relatief hoog aandeel heeft in het switchen naar een ander merk.

Het zou veel logischer zijn te veronderstellen dat switchgedrag vooral plaatsvindt tussen merken met een vergelijkbare positionering. Figuur 7 laat de positionering van de merken uit figuur 6 zien.

Figuur 7 Brand positioning maps, brands from figure 6 (bron: Sharp, 2010)



Het blijkt dat er maar in zeer beperkte mate het verband is te zien tussen de merken die heel dicht bij elkaar liggen (Feel Good en Take Care)

wat betreft switch gedrag. Van de consumenten die Feel Good normaal gebruiken, switcht toch nog meer dan de helft regelmatig naar de marktleider Farmers' Union die toch qua positionering ver af ligt van Feel Good.

Deze en vele andere voorbeelden zijn te vinden in Sharp (2010), *How Brands Grow*. Een aantal van de bevindingen uit dit boek zijn ook in *Marketing Journals* gepubliceerd, al sinds de jaren zestig door de bekende onderzoeker Andrew Ehrenberg.

De hoofdconclusie uit Sharp is in feite dat de aankoopprocessen van merken nogal 'random' verlopen. Dat er dus meestal sprake is van lage betrokkenheid.

Sharp (2010) trekt als een van de conclusies dat merkpositionering als zodanig niet erg belangrijk is. Zichtbaarheid is veel belangrijker. Maar hoe kan een merk dan groot worden is de vraag. Het antwoord ligt toch in het creëren van een relevant en onderscheidend merk dat vervolgens wel op allerlei mogelijke manieren bekend moet worden gemaakt en waarbij het van belang is dat alle (communicatie)activiteiten van dit merk zeer goed herkenbaar zijn als zijnde afkomstig van dit merk. 'Awareness' is dus cruciaal.

Dat merken wel degelijk belangrijk zijn, laten vele blinde tests zien waarbij die van Coca Cola en Pepsi Cola (reeds gepubliceerd in de jaren 1960), de bekendste is.

Het feit dat consumentengedrag doorgaans nogal 'random' tot stand komt, is niet hetzelfde als het eerder genoemde punt van het belang van het onbewuste. Het zou best zo kunnen zijn geweest dat toch voor een aantal categorieën bewuste besluitvorming aan de orde van de dag zou zijn geweest. Maar als het inderdaad zo is dat slechts 10% van de gedragingen van een mens bewust wordt aangestuurd zou het ook wel nogal optimistisch zijn te veronderstellen dat daarvan een groot deel voor merken is weggelegd. En dus niet voor andere zaken in het leven zoals gezondheid, werk, inkomen en relaties.

### 2.3.4 De (on)zin van neuromarketing

De recente aandacht voor onbewuste beslissingen heeft in de wetenschap de natuurlijke reactie opgeworpen om dit onbewuste toch te willen meten. Het zou natuurlijk ook geweldig zijn als er een meetinstrument bestaat dat kan helpen om de onbewuste gevoelens bij het zien van een commercial zou kunnen meten. Want dat zou kunnen helpen bij het maken van de beste commercials en zelfs bij het voorspellen van gedrag.

Mede als uitvloeisel van deze trend is veel aandacht waarneembaar voor wat wordt genoemd 'neuromarketing'. Wat daarmee wordt bedoeld is niet altijd duidelijk maar heeft gewoonlijk betrekking op het gebruiken van onderzoeksmethodieken om lichaamsreacties te meten op marketingstimuli. Voorbeelden zijn het meten van oogbewegingen, oogpupilverwijding, en onderzoek naar activatie van delen van hersenen (fMRI onderzoek). Zo is een special issue van het Journal of Consumer Psychology (2012-1) geheel gewijd aan merkinzichten vanuit neuroscience.

Over deze vormen van onderzoek maken wij de volgende opmerkingen.

Ten eerste is de in Nederlands gebezigde aanduiding 'neuromarketing' foutief. Het zou bijvoorbeeld beter 'neuromarktonderzoek' kunnen heten. De term 'neuromarketing' suggereert dat deze vorm van onderzoek leidt tot andere marketing. Of zelfs dat er een speciale marketing is om op onbewuste processen van mensen in te spelen. Maar dat is niet aan de orde.

Ten tweede is het grote probleem bij deze vormen van ('lichamelijk') onderzoek het vinden van relaties met gedrag. Stel dat we weten dat bepaalde hersendelen oplichten, wat levert dat dan op in gedrag? Studies laten wel relaties zien tussen fysieke reacties en merkattitude, maar de relatie met daadwerkelijk gedrag blijft lastig aan te tonen.

Neuroscience kan wel een aanvulling vormen op onderzoek en met name in vergelijking met cognitieve metingen van attitudes.

Vanuit de praktijk is echter de vraag waar de nadruk op ligt gezien het belang van onbewust gedrag. In onze opvatting zou de reactie vooral moeten zijn om het onbewuste niet te willen meten maar juist om de uitkomsten ervan centraal te stellen: gedrag dus.

Het meten van gedrag kan in feite op twee manieren:

- door experimenteel onderzoek waarbij verschillen in gedragingen zoals daadwerkelijke merkkeuzes tussen experimentele en controlegroepen worden onderzocht.
- door gebruik te maken van 'harde' gedragsgegevens zoals verkoopgegevens. Dit laatste is vaak de kern van wat 'big data' wordt genoemd.

### 2.3.5 Big data

Een tweede trend in marketingonderzoek is de aandacht voor wat wordt genoemd 'big data'. Wat betekent: heel veel gegevens. Dit onderwerp is nu vooral populair door de groei van sociale media. En inderdaad komen er door sociale media enorme hoeveelheden gegevens beschikbaar over bijvoorbeeld facebook-, whatsapp- en twittergedrag. De hoeveelheden bites die hiermee gepaard gaan zijn niet uit te drukken in voorstelbare getallen. Het Tijdschrift voor Marketing van november 2013 was bijvoorbeeld voor een groot deel gewijd aan big data.

Onderzoekers kunnen deze data gebruiken om er patronen uit te halen. Zo is er steeds betere software beschikbaar om uit twittergedrag de stemming over een merk te destilleren. Tekstherkenners maken het voor een groot deel mogelijk te zien of een tweet positief of negatief is. En sociale media zijn ook een uitstekende bron van 'kwalitatief' onderzoek door te kijken over welke aspecten van een merk wordt gecommuniceerd. Een andere toepassing is het meten van kijk- en clickgedrag op sites. Het voordeel van het analyseren van clickgedrag is ook dat het gedrag is. Het is een 'harde' uitkomst van (onbewust) gedrag.

Onderzoekers spreken daarom nu over 'big data' en dit thema staat anno 2013 sterk in de belangstelling.

Het verschijnsel 'big data' is echter helemaal niet nieuw. Het bestaat al veel langer in het kader van de eerder genoemde gegevensbestanden die beschikbaar zijn gekomen na de uitvinding van scanning bij kassa's in winkels (Foekens, 1995). Doordat aankopen per artikel worden geregistreerd zijn er enorme databestanden ontstaan waaruit Albert Heijn bijvoorbeeld effecten van prijspromoties kan halen. Deze bestanden worden verzameld door bureaus als Nielsen en GfK en hebben een impuls gegeven aan veel econometrisch marketingonderzoek en aan het verbeteren

van analysemethoden. Het eerder genoemde onderzoek van Ehrenberg en Sharp is in feite ook gebaseerd op 'ouderwetse' big data en toont aan dat het belang daarvan groot is.

Het voordeel van Nielsen is dat zij ook nog reclamebestedingen meten en gegevens over kijk- en luistergedrag van media. De combinatie van deze gegevens op individueel niveau staat bekend als 'single source' data en is voor het onderzoeken van effecten van marktinstrumenten zeer waardevol (Lodish et al. , 1975). Een andere al lang bestaande bron van 'big data' zijn klantbestanden zoals loyaltybestanden van klantkaarten. Er zijn ook universiteiten die studentengegevens gebruiken om te voorspellen welke studenten succesvol zullen zijn in hun studie (figuur 8).

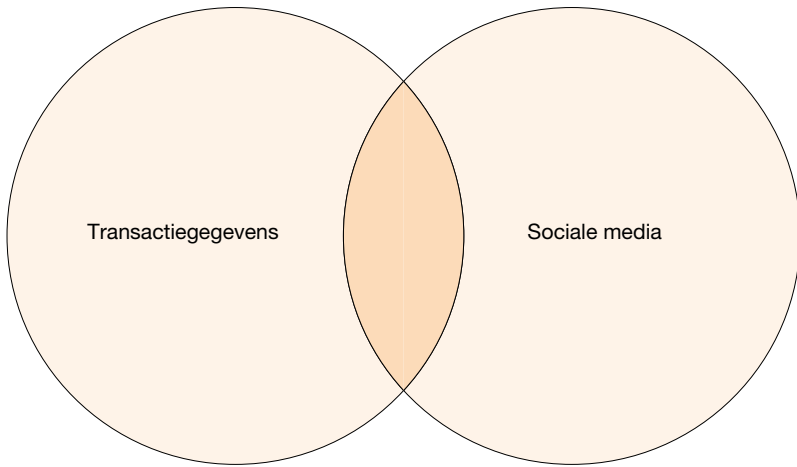
Figuur 8



Het verschijnsel 'big data' is dus volstrekt niet nieuw maar krijgt nu een nieuwe impuls door de groei van sociale media en steeds snellere en betere verwerkingsmethoden. In feite zijn er twee soorten big data (figuur 9):

- transactiegegevens
- kijk- en clickgegevens op internet en via sociale media

Figuur 9 Twee soorten big data



Voor de toekomst is vooral het snijvlak tussen deze twee data interessant: het kunnen koppelen van internet- en sociale mediadata aan aankoopgegevens. Daarmee wordt inzicht verkregen in de accountability van onder andere sociale media.

## 2.4 Nieuwe ontwikkelingen en de marketingwetenschap

Het marketingvak staat niet stil. Dat kan ook niet gezien alle ontwikkelingen die er op ons afkomen. Terugkijkend op de afgelopen 25 jaar noemen we de volgende:

- de komst van internet
- de komst van mobiele telefonie
- de komst van sociale media
- het besef van het onbewuste
- de komst van big data

Hoewel deze ontwikkelingen van groot belang zijn, is er ook vaak sprake van een overreactie. Figuur 10 laat een boek zien dat symbolisch is voor de wijze waarop marketers achter trends aanlopen.



Figuur 10 Overreactie op marketingtrends



In een special edition van *Harvard Business Review* over 'Social Media And the New Rules of Branding' merken ook marketingprofessoren Barwise en Meehan op: 'As usual, marketers are turning hype into hyperventilation', De titel van dit nummer suggereert dat de groei van sociale media leiden tot andere 'merkgeregels'. Dat hoor je inderdaad vaak. 'De macht van de consument wordt het eind van de traditionele marketing. Merken spelen nu geen rol meer', aldus citeren Barwise en Meehan veelgehoorde geluiden. Eind jaren negentig was met de komst van internet vergelijkbaar hypegedrag waarneembaar: sommige wetenschappers propageerden dat ondernemingen 'nu allemaal 1-op-1 marketing moeten toepassen' (figuur 10). Wat echt nieuw is, is dat sociale media *word of mouth* extreem versnellen. Maar het teleurstellen van klanten was altijd al niet slim, aldus Barwise en Meehan. Sterke merken moeten juist nog steeds een heldere belofte hebben, vertrouwen winnen en innoveren. Sociale media kunnen het beste gebruikt worden om *consumer insights* te spotten aldus Barwise en Meehan.

Meer algemeen is de conclusie gerechtvaardigd dat vele ontwikkelingen in marketing de principes van het vakgebied niet veranderen, maar wel belangrijke aanvullingen vormen op de uitvoering van het vak.

## 2.5 Conclusies

Onze eigen conclusies over de hier geschetste ontwikkelingen in marketing zijn als volgt:

1. Marketing als cultuur houdt in: een combinatie van aandacht voor de klant en voor de merkidentiteit.
2. De marketinggedachte is belangrijk voor alle organisaties en hoeft niet ter discussie te staan.
3. Gemiddeld genomen zijn merken voor mensen niet erg belangrijk.
4. Veel gedragingen van mensen zijn onbewust.
5. Juist daardoor moeten merken extra hun best doen om onderscheidend te zijn en een hoge bekendheid bewerkstelligen.
6. In onderzoek moet de nadruk liggen op experimenteel onderzoek en/of het gebruik van big data.
7. Marketers zouden minder hard achter hypes aan moeten lopen en zich moeten realiseren dat veel ontwikkelingen slechts aanvullingen op bekende principes betekenen.



## 3. Rol van onderzoek in onderwijs

### 3.1 'Why'?

Op hogescholen in Nederland is sinds enkele jaren de trend dat er meer aandacht moet komen voor onderzoek. En dan praktijkgericht, oftewel toegepast. Zo stelt de Hanzehogeschool in 2010:

*'Kerndoel van praktijkgericht onderzoek is wetenschappelijke en systematische kennisontwikkeling. Het sluit aan op vragen en behoeften uit de beroepspraktijk, en wordt in samenspraak met de beroepspraktijk opgezet en uitgevoerd. Het genereert kennis, inzichten, probleemoplossingen, methoden en producten, die bijdragen aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk, ook wat betreft strategische vragen en de langere termijn. Tevens is praktijkgericht onderzoek sterk verweven met het onderwijs, zodat studenten zich ontwikkelen tot kritisch-reflectieve en onderzoekende professionals.'*

(Bron: CvB Hanze, sept. 2010)

In dit doel ligt de nadruk op de 'what' en 'how'-vraag. De laatste zin geeft een aanzet tot de 'why'-vraag. Namelijk dat aandacht voor onderzoek van belang is om studenten 'kritischer en onderzoekender' te maken.

Bij deze gedachtegang worden twee aannames gemaakt. De eerste is dat door meer ervaring met onderzoek een student 'kritischer' wordt. Dat hoeft niet per se zo te zijn. Dat hangt er vanaf op welke wijze onderzoek wordt aangeleerd. Zo is het 'leren maken van een vragenlijst', of 'het kunnen vaststellen van een steekproefomvang' misschien niet de beste input om een student 'kritischer' te maken. 'Kritischer' vergt vooral een andere attitude zoals het leren denken in alternatieven of het gebruiken van literatuur en theorie.

Een tweede aanname is dat een professional onderzoekend moet zijn. Op dit punt zou de tegenwerping gemaakt kunnen worden dat het overgrote deel van hogeschoolstudenten die in een economische richting afstuderen inderdaad professional worden maar geen onderzoeker. Het beste antwoord op deze tegenwerping is ons inziens te geven door te kijken naar professionals die in de medische hoek werken. En dat is dat zij altijd eerst een diagnose zullen stellen van wat er met de patiënt aan de hand is. En dat er daarna een behandelplan wordt gemaakt. De medische wetenschap is per definitie sterk 'evidence-based'. Gebruik van medicijnen, behandelingen, adviezen, kortom al het medisch ingrijpen is gebaseerd op onderzoek dat de werking moet aantonen. Onderzoek speelt dus als het

ware op twee niveaus een rol in de medische wetenschap:

1. Medisch handelen is gebaseerd op onderzoek dat de werking ervan heeft aangetoond (de medische wetenschap)
2. Medisch handelen start zelf altijd met eigen onderzoek om daarna tot behandeling over te gaan (de medische praktijk)

Als we nu de parallel trekken met managementbeslissingen (lees: 'medische beslissingen voor organisaties') vallen twee dingen op:

1. De management/marketingpraktijk maakt weinig gebruik van wetenschappelijk onderzoek
2. De marketingpraktijk start lang niet altijd met eigen onderzoek/het vaststellen van een diagnose voordat een beslissing wordt genomen.

Ons pleidooi is dat marketers en dus ook studenten die we daarvoor opleiden vaker een gedegen diagnose zouden moeten stellen zodat de kans groter is dat daarna een effectieve maatregel wordt genomen. Daartoe dienen studenten (figuur 11):

- goed op de hoogte te zijn van wat (marketing)science te bieden heeft en in staat zijn om praktijkproblemen te koppelen aan de theorieën (patroonherkenning)
- een attitude te worden aangeleerd om onderzoeksmatig naar organisaties te kijken en vervolgens tot een advies te komen.

Figuur 11 Gewenste benadering managementvragen



Wat betreft het herkennen van patronen is nog interessant op te merken dat uit onderzoek van Van Heugten (2012) blijkt dat vanuit de praktijk 'pattern recognition' ook expliciet als een van de eisen wordt genoemd die gesteld worden aan succesvolle managers.

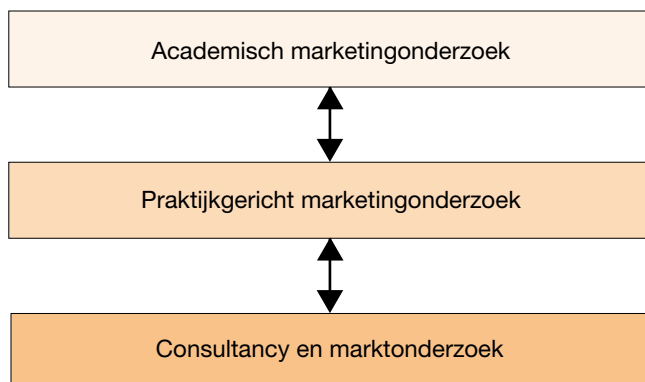
De conclusie is dat een sterkere nadruk op (toegepast) onderzoek voor (marketing)studenten inderdaad een goede keuze is om ze 'kritischer' te maken. Daarbij is wel een adequate invulling van dat onderzoeksdeel van belang die past bij het niveau en de belevingswereld van de studenten en die zich ook richt op het aanleren van een meer nieuwsgierige houding. In het navolgende gaan we in op de wijze waarop ons inziens het onderzoeksonderwijs vormgegeven zou moeten worden en wat de rol van het Lectoraat daarin kan zijn.

### 3.2 Kern van praktijkgericht onderzoek

In eerder genoemde notitie werd gesteld dat 'de kern van praktijkgericht onderzoek is: wetenschappelijke en systematische kennisontwikkeling. (...) Het sluit aan op vragen vanuit de beroepspraktijk. (...)'.

De vraag is dan wat het essentiële verschil is met academisch onderzoek. In onze opvatting zijn er drie soorten onderzoek te onderscheiden (figuur 12): academisch onderzoek, praktijkgericht onderzoek en marktonderzoek/consultancy.

Figuur 12 Drie soorten onderzoek





Het grootste verschil tussen academisch en praktijkgericht onderzoek is dat academisch onderzoek gericht is op het zoeken naar 'algemene waarheden' cq de ontwikkeling en versterking van theorievorming in marketing. Praktijkgericht onderzoek heeft als doel kennis op te leveren die 'direct' voor organisaties bruikbaar is.

Dit verschil lijkt te suggereren dat academisch marketingonderzoek niet 'praktijkgericht' is. Toch is dat niet zo. Ook academisch onderzoek in marketing is gebaseerd op marketingissues uit de praktijk. Bij de beoordeling van wetenschappelijke papers wordt ook altijd gekeken of er sprake is van managementimplicaties. Maar de nadruk ligt op andere criteria. Zo is veel academisch marketingonderzoek empirisch van aard: er worden hypothesen getoetst over bijvoorbeeld consumentengedrag en deze worden getoetst aan de hand van empirisch materiaal. Er is ook veel aandacht voor de ontwikkeling en verbetering van analysemethoden wat aansluit op de eerder genoemde trend van 'big data'.

Wat nog niet in een gevorderd stadium is, is het vinden van 'wetmatigheden'. Veel papers zijn gebaseerd op een bepaalde dataset en niet zeker is of met een andere dataset andere bevindingen naar boven komen. Zo hebben we zelf lang geleden aangetoond dat het meenemen van gegevens over concurrenten in voorspelmodellen niet altijd leidt tot betere voorspellingen dan als een zogeheten 'naïef' model wordt gebruikt (Alsem et al., 1989). Het is echter niet zeker dat dat in andere contexten met andere data misschien wel het geval is.

Om deze reden zijn metastudies interessant. Een metastudie is een studie waarbij de uitkomsten van vele, zeg tientallen, eerdere studies worden verzameld (bijvoorbeeld over de effecten van reclame), en waarbij dan deze uitkomsten zelf onderwerp zijn van een nieuwe statistische analyse om tot een 'gemiddelde' uitspraak te kunnen komen (de elasticiteit van verkoopdata voor reclamebestedingen ligt rond de 0,1 is bijvoorbeeld gebleken, zie Vakratsas, Ambler, 1999).

De eerder genoemde studies van Sharp (2010) zijn een voorbeeld van het gebruik van meerdere, verschillende datasets.

Al met al is het vinden van wetmatigheden in marketing nog niet sterk ontwikkeld. Wellicht is mede daardoor het gebruik van wetenschappelijke resultaten in de marketingpraktijk zeer beperkt.

Praktijkgericht onderzoek is wel wetenschappelijk (verantwoord). Belangrijk verschil met academisch onderzoek is dat het wordt uitgevoerd vanuit vragen vanuit de praktijk. Het start dus met de praktijk en niet met de theorie.

Een derde vorm van onderzoek die we onderscheiden is marktonderzoek/ consultancy. Daaronder verstaan we onderzoek dat wordt uitgevoerd voor één organisatie/opdrachtgever. De opdrachtgever zal er doorgaans voor betalen en de uitkomsten zijn geheim en alleen voor de opdrachtgever beschikbaar.

Marktonderzoek is dus in feite ook 'praktijkgericht' namelijk voor een organisatie die een onderzoeksvraag heeft.

Wij kiezen ervoor 'praktijkgericht onderzoek' te onderscheiden van marktonderzoek door de eis te stellen dat praktijkgericht onderzoek tot kennis leidt die voor meerdere organisaties interessant is en wat ook mag worden gepubliceerd.

### 3.3 Verklarend onderzoek

Volgens Malhotra (2012) zijn er drie soorten (markt)onderzoek te onderscheiden: beschrijvend, verklarend en voorspellend onderzoek. Een analyse van scripties van studenten binnen het Instituut voor Marketing Management laat zien dat het merendeel een SWOT-analyse toepast. Soms wordt als verdieping daarbij een vragenlijst afgenomen.

Een SWOT-analyse is een voorbeeld van een beschrijvende analyse: de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor een onderneming worden in beeld gebracht. Vanuit een analyse daarvan worden strategische, operationele en tactische aanbevelingen gegeven. Vaak worden boeken als die van Alsem (2013) of Hummel (2012) daarbij gebruikt.

Hoewel een SWOT-analyse een adequate methode is om de interne en externe omgeving van een merk in kaart te brengen, levert het geen directe link met onderzoek naar de beste managementbeslissingen. De kracht van onderzoek kan juist ook liggen in het zoeken naar de beste keuze in managementalternatieven. Dan hebben we het dus over verklarend onderzoek.

Verklarend onderzoek heeft als doel om relaties te leggen tussen meetbare variabelen (zoals de ontwikkeling van het marktaandeel van een merk) en andere (meetbare) factoren die de 'te verklaren variabele' kunnen verklaren. Het grote voordeel van verklarend onderzoek is dat expliciet een relatie wordt gelegd tussen een doelstellingsvariabele en andere variabelen, waaronder marketinginstrumenten zoals reclame, promoties, prijs, verkrijgbaarheid, gebruik van sociale media, enzovoort.

Bij het doen van verklarend onderzoek hoort per definitie het opstellen van een conceptueel model. Dat is een pijlenschema waarin mogelijke relaties tussen variabelen worden weergegeven.

### 3.4 Gevolgen voor marketingonderwijs

In onze opvatting zijn er voor het marketingonderwijs op hogescholen de volgende consequenties verbonden aan de hierboven genoemde trends en uitgangspunten.

1. Afschaffen van de SWOT-'verplichting' in de scriptie
2. Meer nadruk leggen op consistentie in lijn onderzoek-advies
3. Leren denken in alternatieven
4. Streven naar verklarend onderzoek

#### 3.4.1 Afschaffen van SWOT-verplichting in scriptie

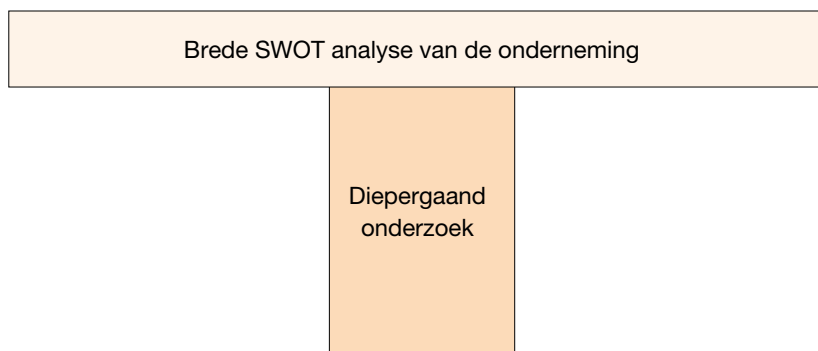
Op hogescholen in Nederland is een worsteling zichtbaar in het omgaan met de rol van onderzoek in het curriculum. Het blijkt lastig de kritische onderzoeksattitude zichtbaar te krijgen in de eindproducten: de scripties (de zogeheten 'standaard 3' in visitaties).

Wat wij zelf observeren is dat studenten het lastig vinden om het (verplichte) onderzoek op adequate wijze te integreren in de rest van de scriptie. In onze opvatting wordt dat deels veroorzaakt door de veelheid aan (andere) eisen die aan scripties worden gesteld en die landelijk in de

zogenoemde domeincompetenties zijn vastgelegd. Zo is ook een eis dat er een link wordt gelegd tussen de interne en externe omgeving van een onderneming wat te maken heeft met een andere eis, namelijk van het geven van een advies voor het bedrijf wat ook haalbaar en uitvoerbaar moet zijn. Bovendien moet dat 'advies' dan ook nog op minimaal twee aggregatieniveaus worden gegeven (van de drie: strategisch, tactisch en operationeel). Deze eisen leiden er bij veel studenten toe dat er automatisch naar de SWOT-analyse wordt gegrepen.

Het kernprobleem is dat genoemde andere eisen leiden tot een grotere breedheid van een scriptie terwijl een onderzoeksverdieping per definitie tot een focus moet leiden (figuur 13). Dat laatste komt omdat onderzoek per definitie focust op een of enkele aspecten die vanwege de noodzaak van empirische ondersteuning ook nog vaak tactisch of operationeel van aard zijn. Omdat academische studenten in marketing vrijwel uitsluitend op de onderzoekscomponent worden gebriefd, valt daar te zien dat scripties daar veel meer gericht zijn op 'details' (bijvoorbeeld 'de invloed van fit tussen product en programma op de effecten van productplacement') in plaats van op brede vraagstukken (bijvoorbeeld 'wat is de beste doelgroep voor bedrijf Q?').

Figuur 13 Worsteling tussen breedheid en focus van hogeschoolscripties



In onze opvatting is het combineren van de genoemde eisen wel mogelijk maar op een andere manier dan nu vaak het geval is. Docenten en studenten kiezen nu vaak te gemakkelijk voor de SWOT-structuur en dat zou moeten worden ontraden. Er zou meer ruimte moeten zijn om op andere wijze de externe en interne omgeving aan elkaar te koppelen bijvoorbeeld door een korte interne analyse van het bedrijf te vragen en aan het eind van de scriptie de onderzoeksresultaten te laten vertalen in aanbevelingen voor het bedrijf.

### 3.4.2 Meer nadruk op methodologische consistentie

Onderwijsprogramma's op hogescholen schenken in toenemende mate aandacht aan onderzoeksvaardigheden. Dat is een goede zaak. Een aandachtspunt is echter de 'strategische onderzoeksattitude'. Dit betreft drie dimensies: de uitvoering van onderzoek, de analyses en de rapportage.

In de uitvoering valt regelmatig waar te nemen dat studenten teveel focussen op onderzoeksdetails zoals commentaar op de steekproefomvang van een enquête in plaats van kritisch te kijken naar meer 'strategische' onderzoeksissues zoals:

- of de gewenste variabelen worden gemeten
- of er geen sprake is van een 'bias' in de selectie van respondenten
- of respondenten wel voldoende tijd hebben genomen
- of respondenten geen gewenste of juist ongewenste antwoorden hebben gegeven

In de analyses wordt vaak onvoldoende voorzien dat diepergaande analyses mogelijk zijn dan gedacht. Als bijvoorbeeld op (5 of 7 punts) Likertschalen bepaalde attitudes zijn gemeten, is het bijzonder onoverzichtelijk om frequenties weer te geven van aantallen 'helemaal oneens' enz, en kunnen ook gemiddelde scores worden berekend en vervolgens verschillen tussen groepen worden onderzocht (en getoetst).

In de rapportage valt vaak waar te nemen dat studenten niet consistent de lijn volgen: gegevens - informatie - conclusies - aanbevelingen/advies. Bijvoorbeeld doordat de resultaten (tabellen/figuren) in bijlagen worden gezet en in de hoofdtekst impliciet de resultaten zijn gebruikt. Dit maakt het dan lastig voor een lezer om te checken wat 'zelf verzonnen is' en wat 'evidence-based' is.

### 3.4.3 Leren denken in alternatieven

Een groot verschil tussen een academische en hogeschoolopleiding is dat universitaire studenten veel sterker worden opgevoed met de wetenschap dat wetenschap nooit af is. Dit leren zij onder andere doordat er verschillende literatuur voor eenzelfde onderwerp wordt gebruikt waarbij het zo kan zijn dat er tegenstrijdige resultaten en dus opvattingen bij auteurs zijn. Op hogescholen wordt voor een vak doorgaans 1 leading boek gebruikt, en zelden wetenschappelijke papers die studenten moeten bestuderen. In onze opvatting zou dat laatste wel het geval moeten zijn, ook al zal dat altijd op kleinere schaal zijn dan op een academische opleiding.

### 3.4.4 Streven naar verklarend onderzoek

Op den duur zou er in onze opvatting meer gekozen moeten worden voor verklarend onderzoek. Idealiter is het marketingdilemma van het bedrijf onderdeel van een conceptueel onderzoeksmodel waarna door middel van bijvoorbeeld experimenteel onderzoek wordt gekeken wat de mogelijke gevolgen van beide dilemma's zijn en waarna een evidence-based beslissing mogelijk is.

Figuur 14 laat een inhoud van een scriptie zien die in onze opvatting aan alle eisen tegemoet komt.

Figuur 14 Voorstel voor nieuwe opbouw hogeschoolscriptie

Management samenvatting

1. Inleiding
  - korte beschrijving en achtergrond bedrijf
  - managementdilemma
  - onderzoeksvraag
2. Interne analyse
3. Resultaten deskresearch en literatuur en conceptueel model
4. Onderzoeksmethodologie
5. Empirische resultaten
6. Conclusies
7. Advies



### 3.5 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk zijn:

1. Het belang van een onderzoekende houding kan het eenvoudigst worden uitgelegd door te stellen dat managers altijd eerst een diagnose moeten stellen alvorens zij tot managementbeslissingen komen.
2. Onderzoek kan studenten kritischer maken indien de wijze waarop onderzoek wordt geïntegreerd in de programma's, adequaat gebeurt
3. Praktijkgericht onderzoek onderscheidt zich van academisch onderzoek door het directe praktische nut en van marktonderzoek/consultancy doordat het voor meerdere organisaties van nut is en dus ook niet vertrouwelijk is.
4. Hogeschooldocenten en -studenten marketing moeten meer worden opgevoed met verklarend onderzoek en conceptuele modellen omdat juist dan de relatie met managementbeslissingen ontstaat.
5. Het gebruik van de SWOT-analyse in scripties moet worden ontraden ten gunste van diepergaand en consistent toegepast onderzoek.



## 4. Rol van Lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen

### 4.1 Doelen

Het Lectoraat heeft twee hoofddoelen:

1. Het versterken van de onderzoekscultuur binnen het Instituut voor Marketing Management.
2. Het versterken van de positie van het Instituut voor Marketing Management/Kenniscentrum Ondernemerschap KCO als Kennisinstituut.

Het eerste doel is voldoende toegelicht in het voorgaande. Het tweede doel heeft ermee te maken dat de Hanzehogeschool bekend staat als onderwijsinstelling maar dat men het belangrijk vindt ook als kennis(genererend) instituut te worden gezien.

Het Lectoraat houdt zich bezig met praktijkgericht onderzoek (figuur 12) en zal dus altijd de uitkomsten willen publiceren. Bedrijven die een 'eigen' marktonderzoek willen laten uitvoeren ten behoeve van een eigen specifieke managementvraag, worden dus niet vanuit het Lectoraat bediend maar kunnen wel studenten rechtstreeks benaderen voor een stage- of afstudeeropdracht.

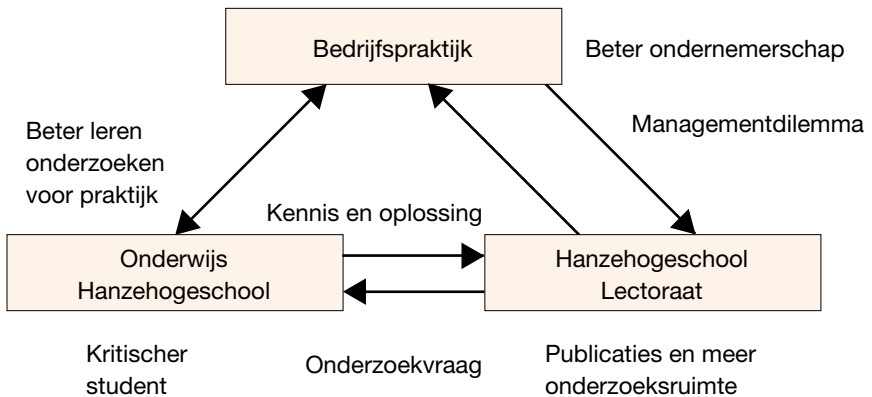
### 4.2 Organisatie

In genoemde doelen worden verschillende stakeholders genoemd:

1. de praktijk c.q. het Noord-Nederlandse bedrijfsleven
2. het onderwijs (docenten en studenten)
3. het Lectoraat zelf.

In onze opvatting kunnen deze stakeholders elkaar het beste versterken als vanuit het Lectoraat onderzoeken bij studenten worden neergelegd gebaseerd op vragen vanuit de praktijk. Figuur 15 laat zien hoe dat idealiter georganiseerd kan worden.

Figuur 15 Ideale model van relaties tussen Lectoraatsdoelgroepen



De redenering loopt als volgt.

1. De bedrijfspraktijk heeft een managementdilemma.
2. Dit dilemma komt terecht bij het Lectoraat en dat beoordeelt dat het dilemma zich leent voor onderzoek. Er wordt een projectleider/docentonderzoeker aangewezen die een onderzoeksvraag formuleert.
3. Er worden studenten gezocht die kunnen helpen bij het doen van het onderzoek. De onderzoeksresultaten worden samengevat in een onderzoekspublicatie die aan het bedrijf wordt verstrekt.

In dit model is er sprake van een win-win-win situatie:

- het bedrijf krijgt een evidence-based advies
- het Lectoraat laat onderzoek uitvoeren en kan in sommige gevallen budget vragen (subsidie en/of derde geldstroom) waardoor de onderzoeksruimte kan worden vergroot
- de student leert beter onderzoek doen en kritischer te zijn

## 4.3 Markling

Het Lectoraat is gestart in september 2012. Er is voor gekozen in het eerste jaar de nadruk te leggen op het neerzetten van de organisatie, conform figuur 15. Daartoe zijn twee zaken gedaan:

1. Er zijn onderzoekers geselecteerd voor in de Kenniskring. Daarbij zijn momenteel vijf onderzoekers/projectleiders aangenomen: Frits van Leer, Johan de Jong, Leenke Visser, Jeanet Rink en Erik Kostelijk. Daarnaast zijn er drie (hogeschool)docenten (Mieke Nauta, Dina de Boer, Tom Fischer) die qualitate qua participeren en de relatie met het onderwijs kunnen versterken. Het is plezierig te constateren dat drie van de onderzoekers (De Jong, Kostelijk en Visser) op het punt staan te promoveren.
2. De Kenniskring is als ‘instituut’ geprofileerd inclusief een merknaam te weten Markling. Bedrijven kunnen gratis lid worden van Markling ([www.markling.nl](http://www.markling.nl)) en kunnen dan onderzoeksvragen inbrengen. Daarvoor committeren ze zich aan het maximaal tweemaal per jaar meedoen aan een onderzoeksproject. Markling heeft daarmee een onderzoekspanel van bedrijven.

## 4.4 Onderzoeksthema's en projecten

### 4.4.1 Thema's

Hoewel (onderzoeks)vragen dus vanuit de praktijk moeten en kunnen komen, heeft het Lectoraat ook zelf enkele speerpunten. De gekozen onderzoeksthema's zijn:

1. De marketingoriëntatie van MKB en de effecten van marketing
2. Branding
3. Healthy aging, cliëntgedrag en zorgmarketing
4. Energie, klantgedrag en marketing

De eerste twee thema's zijn inhoudelijke thema's, de laatste twee zijn in feite toepassingsgebieden, die voortkomen uit de strategische prioriteiten van de Hanzehogeschool zelf en van de Lector.

De uitdaging in het Lectoraat is het vinden van een balans tussen allerlei marketingvragen die vanuit ondernemers en docenten worden ingebracht (extern dus) en de eigen onderzoekslijn vanuit de gekozen thema's.

#### 4.4.2 Projecten

Figuur 16 bevat per thema een overzicht van de projecten, stand november 2013.

Figuur 16 Overzicht projecten Markling (nov. 2013)

Thema1	Status
De marketingoriëntatie van het Noordelijk bedrijfsleven	Gereed sep. 2013: Marklingpublicatie 1
Handel doen met Duitsland: exportoriëntatie van Noordelijk MKB	Start nov. 2013
Verklaren en voorspellen van ondernemerschap: persoonlijkheid en Monitor050	Lopend, continu
Effecten van Toerismeadvisering	Gereed nov. 2014 Marklingpublicatie 4
Thema 2	
Effecten van crisisissues op regio-imago's	Gereed sep. 2013: Marklingpublicatie 2
Gebruik van sociale media door Noordelijk bedrijfsleven en effecten op merkimago	Gestart oktober 2013
Thema 3	
De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg	Gereed sep. 2013: Marklingpublicatie 3
Keuzegedrag van cliënten in de ouderenzorg	Gereed: maart 2014
Herken de patiënt: patiëntrollen in ziekenhuiszorg	Proces van Raakaanvraag
Thema 4	
Communicatie van SAIL: vrachtovervoer op windkracht	Start: nov. 2013

#### 4.5 Overige prioriteiten

##### 4.5.1 Internationalisering

De Hanzehogeschool hecht groot belang aan internationalisering. Er zijn concrete samenwerkingsvormen tussen het Lectoraat en de Fachhochschule Emden Leer, alsmede met de London South Bank University. Met dit

laatste instituut (waar ook het Ehrenberg Institute is ondergebracht, verantwoordelijk voor de eerder aangehaalde studies van Ehrenberg en Sharp) wordt getracht een Masterprogramma op te zetten.

#### 4.5.2 Inzet studenten

De Lector geeft regelmatig ‘gast’ colleges in diverse marketinggerelateerde vakken. Tevens begeleidt hij enkele scripties en is eerste en tweede beoordelaar van (andere) scripties.

Vanaf september 2013 zijn ook studenten betrokken bij onderzoeksprojecten. Vooralsnog is dit op beperkte schaal, maar vanaf het collegejaar 2014 zal dit intensiever gaan plaatsvinden. Het Lectoraat is in overleg met de opleidingen om in de onderwijsprogramma's expliciet ruimte te reserveren voor het meedoen aan Lectoraatsonderzoeksprojecten.

#### 4.5.3 Werven van externe middelen

In de combinatie van het doen van praktisch en maatschappelijk relevant onderzoek, is het streven om in belangrijke mate externe middelen te werven. We richten ons daarbij op de volgende bronnen:

- subsidieregelingen: met name SIA Raak, Interreg en Horizon 2020;
- andere externe bronnen, afhankelijk van het specifieke project en de vrager (branche-organisaties, bedrijven met uitgebreide vragen enz.).

Met het werven van externe middelen, kan de onderzoekscapaciteit van Marklinq worden uitgebreid en kunnen dus in grotere mate onderzoeksprojecten worden uitgevoerd.

### 4.6 Nieuwe diensten

Teneinde de onderzoekscultuur zoveel mogelijk te versterken ontwikkelt het Lectoraat ook concrete ‘producten’ (diensten). We noemen er drie.

#### 4.6.1 Onderzoeksleerlijn docenten

Het Lectoraat heeft een onderzoekslijn voor docenten en met name afgestudeerbegeleiders opgezet. De in het vorige hoofdstuk genoemde onderzoeksissues komen daarin aan de orde. De onderzoekslijn wordt gegeven voor alle vier opleidingen van IMM (CE voltijd en deeltijd/duaal), SBRM en IBL.



#### 4.6.2 Checklist afstuderen

Tijdens het begeleiden en beoordelen van scripties is de Lector gestuit op een aantal aandachtspunten in onderzoeksvaardigheden die onvoldoende adequaat worden uitgevoerd. Vele daarvan bleken ook op andere hogescholen te spelen, zo is gebleken tijdens een visitatie die de Lector bij een andere hogeschool heeft mogen uitvoeren.

Teneinde studenten bij het maken van hun scriptie zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn, wordt er een 'checklist' ontwikkeld die als samenvatting kan dienen van allerlei methodologische zaken waaraan een scriptie moet voldoen. Door zo'n checklist te maken, kan er ook meer eenduidigheid komen in de criteria die docenten toepassen. Overigens wordt aan dat laatste al veel aandacht besteed, onder andere door kalibreersessies waar afstudeerbegeleiders elkaars ervaringen delen. De checklist is een aanvullend hulpmiddel.

#### 4.6.3 Databank Markling

Vanaf 2014 zal het Lectoraat een literatuurdatabase opzetten die studenten kunnen gebruiken om wetenschappelijke literatuur te vinden. Momenteel kunnen via de Mediatheek online al vele marketingjournals worden geraadpleegd. Toch gebeurt dat nog te weinig.

De Marklingdatabank zal op onderwerp worden gevuld met relevante publicaties. Docenten zullen ook de mogelijkheid krijgen er papers of andere studies in te doen.

#### 4.7 Conclusies

De volgende conclusies kunnen worden getrokken rondom het Lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen.

1. Belangrijkste doel is versterking van de onderzoekscultuur binnen het Instituut voor Marketing Management.
2. Er is voor gekozen in het eerste jaar de organisatie neer te zetten inclusief het onderzoeksplatform (de Kenniskring) Markling waar organisaties zich bij kunnen aansluiten.
3. Daarnaast zijn een onderzoekslijn voor docenten opgezet en al enkele projecten uitgevoerd en gepubliceerd in een reeks Markling publicaties.
4. Komend jaar staat de aansluiting naar studenten centraal en het binnenhalen van externe middelen.

### 5.1 Conclusies

Marketing is voor steeds meer organisaties onmisbaar om te overleven. De nadruk van marketing moet liggen op het stimuleren van klantgerichtheid en denken en handelen vanuit het DNA van de organisatie (klant- en merkdenken). Marketers zouden veel meer evidence-based moeten handelen, en veel vaker een diagnose moeten stellen alvorens beslissingen te nemen. Goed onderzoek is daarbij essentieel. De uitdaging is om daarbij rekening te houden met het feit dat mensen veelal onbewuste keuzes maken en bovendien dat consumenten doorgaans een lage betrokkenheid hebben en echte merkliefde nauwelijks bestaat. Het beschikbaar komen van meer gegevens ('big data') als gevolg van gebruik van sociale media, biedt mogelijkheden voor nieuw onderzoek. De nadruk zou daarbij moeten liggen op experimenteel onderzoek teneinde werkelijk effectonderzoek te kunnen doen.

Het Lectoraat stelt zich ten doel om vanuit bovenstaande gedachte marketing binnen en buiten de Hanzehogeschool (met name bij het Noordelijk bedrijfsleven) op een hoger niveau te krijgen. De evidence-based gedachte wordt vormgegeven door onderzoeksvragen vanuit het bedrijfsleven, die binnenkomen via Marklinq, in het kader van het onderwijsprogramma te laten onderzoeken. De hieruit resulterende kennis wordt gepubliceerd waardoor de cirkel van onderzoeksvraag-Lectoraat-onderwijs-bedrijfsleven rond is.

## 5.2 Dankwoord

De volgende stakeholders wil ik danken voor het mogelijk maken van de in deze rede beschreven plannen.

1. De Hanzehogeschool en het Kenniscentrum Ondernemerschap voor het instellen van het Lectoraat.
2. Mijn directe collega's Paul Ganzeboom en Hugo Veldhuijsen voor het op plezierige wijze scheppen van de dagelijkse condities waaronder ik mijn plannen mag en kan verwezenlijken.
3. Al mijn andere collega's bij het Instituut voor Marketing Management waaronder de teamleiders Hanneke Barents, Rob Verburg, Sonja van Dijk en Jaap Helder, alle docenten en ook de ondersteunende staf, voor het constructieve meedenken en -doen
4. Mijn al genoemde Markklinqers Johan de Jong, Frits van Leer, Leenke Visser, Erik Kostelijk, Jeanet Rink, Tom Fischer, Mieke Nauta en Dina de Boer voor hun pionierswerk in Marklinq.

Tot slot: merkliefde bestaat nauwelijks. Toch is dat niet waar. Mijn liefde voor mijn cobrand Cato en onze subbrands Tom, Sophie, Anne en Floor kent geen grenzen. Zij, met alle eerder genoemde personen, maken het mogelijk dat ik dit mooie werk als Lector op mijn eigenwijze eigen wijze mag doen.

Zo gezegd, zo gedaan.



- Ahuvia, A.C. (2005), 'Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives', *Journal of Consumer Research*, 32 (1) (2005), pp. 171-184)
- Alsem, K.J. (1991), *Concurrentie-analyse in de Marketing: theorie, technieken & toepassingen*, proefschrift, Stenfert-Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen.
- Alsem, K.J. (1993), *Strategische Marketingplanning*, 1e druk, Wolters Noordhoff, Groningen.
- Alsem, K.J. (2013), *Strategische Marketingplanning*, 6e druk, Noordhoff, Groningen.
- Alsem, K.J., E.J. Kostelijk (2008), 'Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm', *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 907-914
- Alsem, Leeflang, Reuyl (1989), 'The forecasting accuracy of market share models using predicted values of competitive behavior', *International Journal of Research in Marketing*,
- Barwise, P., S. Meehan (2010), 'The One Thing You Must Get Right When Building a Brand', *Harvard Business Review*, December 2010, pp. 80-84
- Dijksterhuis, A. (2007), *Het slimme onbewuste*, Bert Bakker.
- Foekens, E.W. (1995), *Scanner Data Based Marketing Modelling: Empirical Applications*, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Gummesson, E. (1991) "Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 Iss: 2, pp.60 - 75
- Heugten, P. van (2012), *Posterpresentatie*, Hanze Research Dag.
- Hoogen, W. van der (2007) 'From 'bio-what?' to 'bio-watt!', proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.

Hummel, R. (2012), *Marketingplanning*, Academic Service (SDU), Den Haag, 3e ed.

Kohli, A.K., B.J. Jaworski (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, 1-18.

Lodish, L.M., M. M. Abraham, J. Livelsberger, B. Lubetkin, B. Richardson en M.E. Stevens (1995a), 'How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments', *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, 125-139.

Malhotra, N.K. (2012), *Marketing Research, An Applied Orientation*, 4th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Roberts, K. (2004), *Lovemarks: The Future beyond Brands*, Murdoch Books. Sydney.

Sharp, B. (2010), *How brands grow*, Oxford University Press, Australia.

Vakratsas, D., T. Ambler (1999), 'How Advertising Works: What Do We Really Know?', *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 1 (Jan., 1999), pp. 26-43

Vargo, S.L., R.F. Lusch (2004), 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 68, 1-17.

Verhoef, P.C., P.S.H. Leeflang (2009), 'Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm', *Journal of Marketing*, vol. 73, 14-37.

Völckner F., H. Sattler (2006), 'Drivers of Brand Extension Success', *Journal of Marketing*, vol. 70, 18-34.

Webster, F.E. (2005), 'Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture', *Journal of Marketing*, vol. 69, 4-6

Karel Jan Alsem (1957) studeerde, na zijn gymnasiumtijd in Leeuwarden, economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarna was hij van 1982-1985 onderzoeker bij de SEO, Stichting voor Economisch Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam. Van 1985-1991 werkte hij, weer aan de RUG, aan een proefschrift over concurrentieanalyse. Aansluitend schreef hij zijn standaardwerk Strategische Marketingplanning. Sindsdien is hij universitair docent aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG, sinds 2012 voor 1 dag per week. Op de RUG heeft hij zich ontwikkeld als merkspecialist.

Sinds begin jaren 1990 was hij kerndocent bij de Academie voor Management. Vele tientallen managers heeft hij principes van branding en communicatie bijgebracht en daarin geëxamineerd.

In 2006 startte hij zijn eigen consultancy onder AlsemStrategie. Hij ontwikkelde daarin een specialisatie in zorgmarketing.

Sinds september 2012 is hij Lector Marketing/Marktgericht Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen.

Alsem woont in Haren met echtgenote Cato van der Vlugt en dochter Floor (18). Zoon Tom (22) en dochters Sophie (22) en Anne (20) studeren aan de universiteiten van resp. Delft, Utrecht en Groningen.



## Colofon

### Uitgave

Marketing marketing.

Rede ter gelegenheid van de installatie op 29 november 2013 van dr. Karel Jan Alsem als Lector Marketing/Marktgericht Ondernemen bij het Kenniscentrum Ondernemerschap KCO/ Instituut voor Marketing Management van de Hanzehogeschool Groningen.

©KCO, Hanzehogeschool Groningen

November 2013.

### Tekst

Karel Jan Alsem

### Ontwerp en opmaak

Jeroen Groen, Hoezo14, Eelderwolde.

### Fotografie

Karel Jan Alsem, Deborah Roffel (portretfoto)



In deze installatierede betoogt Karel Jan Alsem dat marketing een grotere strategische rol in organisaties zou moeten krijgen. Want marketing is bij uitstek de verbinding tussen klantwensen en het DNA van een organisatie. Doordat merken gemiddeld voor mensen niet heel belangrijk zijn, is goede branding en onderscheidende zichtbaarheid juist van belang. Met de groei van big data en het belang van onbewust gedrag, zullen vooral die marketeers in de toekomst succesvol zijn die de consument het beste begrijpen. Onderzoek is daarbij essentieel. Studenten zullen daarom meer moeten worden opgeleid met evidence-based marketing.

Uitgave Hanzehogeschool KCO

Het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) van de Hanzehogeschool Groningen levert door Toegepast onderzoek naar, onderwijs aan en ondersteuning van ondernemers een bijdrage aan de ontwikkeling van meer en betere kennisintensieve ondernemingen in Noord-Nederland.

Het KCO kent acht lectoraten:

- Marketing/Marktgericht Ondernemen
- Duurzaam Financieel Management
- Inkoopmanagement
- International Business
- Embedded lectoraat: Asian Business Strategies
- User Experience (UX)/User Centered Design (UCD)
- New Business & ICT
- Embedded lectoraat: Regisseren van Ondernemende Netwerken

Hanzehogeschool Groningen  
Kenniscentrum Ondernemerschap  
Zernikeplein 7  
9747 AS Groningen