

*Een verandering van
tijdperk vraagt om
een verandering van
kennis waarmee we
naar de wereld om
ons heen kijken.
Dat geldt ook voor
marketing*



Marco Kuijten is schrijver van artikelen (o.a. Nima, Marketingfacts, Retailtrends en The Optimist) en de boeken *Marketing in de nieuwe economie* en *Consumens*. Hij is onderzoeker bij het lectoraat Ondenkbare Marketing en docent Commerciële Economie bij Avans hogeschool in 's-Hertogenbosch. Vanuit die positie is zijn ambitie om het (commercieel) economisch onderwijs, en daarmee ook de beroepspraktijk, te veranderen.

De noodzaak voor nieuwe marketing-modellen

Marco Kuijten

67

Marketing is een kind van de economie. De economie dicteert wat de doelen van marketing zijn. In een kapitalistisch systeem is dat vooral het nastreven van economische groei. Voor marketing betekent dat groei in omzet. Groei in marktaandeel. In aantal klanten. In het vergroten van de winstmarges. Groei in verkopen. Groei door consumptie. Want aan de basis van economische groei ligt uiteindelijk altijd méér consumptie ten grondslag.

Maar nu het groei-paradigma steeds vaker openlijk betwijfeld wordt en alternatieve economische perspectieven in opkomst zijn, wordt ook de impact van consumptie steeds vaker bekritiseerd (Dugar, 2017). Alternatieve vormen van consumptie, zoals conscious consumption, anti-consumption, minimalism en voluntary deconsumption (Dugar, 2017) zijn in opkomst. Marketing kan deze

ontwikkelingen niet passief vanaf de zijlijn volgen, aangezien deze ontwikkelingen een grote impact zullen hebben op de inhoud en relevantie van marketing. Een verandering van tijdperk vraagt om een verandering van kennis waarmee we naar de wereld om ons heen kijken. Dat geldt ook voor marketing. In dit artikel beschrijven we hoe nieuwe marketing-modellen hun weg vinden en toegepast

worden onderwijs (onderzoek) en de beroepspraktijk.

Nu de impact van klimaatverandering ten gevolge van ons gedrag steeds evidenter wordt, lijkt er meer ruimte voor discussie te ontstaan. Discussies om lang gehanteerde zienswijze te betwisten en zelfs te bekritisieren. Bijvoorbeeld over wat een economie is en hoe deze richting zou moeten geven aan ons handelen. Sinds Thatcher en Reagan (jaren zeventig) is die zienswijze een vrije markt waarin overheden zo weinig mogelijk interveniëren en de markt en bedrijven zelf verantwoordelijk zijn voor regulering. Een zienswijze die in de jaren negentig een vogelvlucht heeft genomen onder Clinton, Blair en Schröder met misschien wel als hoogtepunt de uitspraak van Nobelprijswinnaar Milton Friedman: 'Het enige doel van bedrijven is aandeelhouderswaarde creëren'.

En eerlijk is eerlijk: het marktdenken heeft ons veel gebracht op het vlak van ontwikkeling van welvaart, welzijn en economische groei. Ten tijde van Thatcher en Reagan en in de periode daarna, was de vrije markt misschien wel de beste oplossing. Maar dat wil niet zeggen dat het ook voor de toekomst en de uitdagingen waar we nu voor staan de beste oplossing is. Andere tijden vragen om een andere aanpak. De problemen van nu gaan niet over het aanjagen van economische groei, het creëren van werkgelegenheid of het ontwikkelen van het welvaartsniveau voor een zo groot mogelijke groep mensen. De problemen van nu gaan over het leefbaar houden van onze planeet voor de toekomst.

Over het beperken van klimaatschade als gevolg van natuurrampen. Over het voorkomen van verlies van biodiversiteit. Over een eerlijkere verdeling van de welvaart: wereldwijd maar óók in de Westerse wereld.

Dit komt tot uiting, niet alleen in het bekritisieren en in twijfel trekken van de vrijemarkteconomie, maar ook door de opkomst van alternatieve economische zienswijzen. We zien dat de meent (in het Engels ook wel bekend als the commons) een begrip is dat in opkomst lijkt te zijn; een perspectief waarbij niet de markt maar lokale gemeenschappen verantwoordelijk zijn voor de productie en verdeling van goederen binnen hun eigen gemeenschap. We zien dat groei openlijk betwist wordt en degrowth een serieuze optie lijkt te zijn; het bewust laten krimpen van schadelijke industrieën. Zelfs DNB-directeur Klaas Knot stelde in Buitenhof (28-1-2024) dat er in de toekomst misschien geen ruimte meer is voor glastuinbouw en de vleesverwerkende industrie in Nederland: '[...] de baten wegen niet op tegen de kosten'. Er lijkt openlijk ruimte te zijn om na te denken over andere inrichtings- en organisatievormen van onze economie, maar wat betekent dat voor bedrijven in het algemeen en voor marketing in het bijzonder?

Zoals in de inleiding van dit artikel staat is marketing een kind van de economie. Met de opkomst van nieuwe economische perspectieven veranderen ook de taken, activiteiten en doelen van marketing. Want marketing is simpelweg niet meer dan een middel. Een instrument. Marketing is geen doel op zich. In een

“Het succesvol inrichten en onderhouden van praktijkgemeenschappen gaat niet vanzelf, het kost tijd en aandacht”

economie van mínder lijkt er geen ruimte te zijn voor marketing die een boodschap van méér propageert. Met welk doel gaan we het marketinginstrument dan inzetten? Vandaar dat wij binnen het lectoraat Ondenkbare Marketing het concept van ‘demarketing’ ook herintroduceren en opnieuw conceptueel laden. Een veranderende kijk op marketing is een bredere ontwikkeling waarbij ook anderen zien dat marketing dient te veranderen. Niet langer de marketing van groei en meer, maar de marketing van het genoeg (Gelauf & Leeftang, 2021; Gossen e.a. 2019).

Naast de schadelijke impact van onze consumptie, aangejaagd door marketing, heeft het nastreven van groeiemarketing ook niet veel goed gedaan. Marketeers worden gezien als een van de minst betrouwbare beroepsgroepen (Frambach, 2018). Consumenten zijn marketeers en grote merken gaan wantrouwen door hun eenzijdige focus op groei voor de eigen organisatie. Een gevolg van dit verlies van maatschappelijke relevantie heeft ertoe geleid dat marketing ook binnen de organisatie aan relevantie terrein lijkt te verliezen, een trend die al langer gaande is (Leeftang e.a., 2008). Marketeers hebben steeds minder vaak

een plek in de boardroom en binnen veel organisaties is marketing verworpen tot communicatie of enkel het uitvoeren van SEO/SEA-activiteiten.

Dit bleek ook uit eigen onderzoek¹. Tijdens een inventarisatie onder marketingprofessionals ten behoeve van het ontwikkelen van een nieuw curriculum voor de opleiding Commerciële Economie, bleek dat veel marketingprofessionals bezig zijn met de waan van de dag, gedreven door de opkomst van nieuwe tools, platformen en technieken. Deze technologydriven-houding van marketeers zorgt ervoor dat technologie als uitgangspunt wordt genomen, uit angst om achter te raken op de concurrentie, zonder dat daarbij vanuit een strategisch perspectief na te denken of dat deze technieken en middelen passen bij de strategie, visie en identiteit van de organisatie en haar klanten. Geleid door kortcyclische werkwijzen en methoden, zoals agile en scrum, bleken marketeers schrikbarend weinig verantwoordelijk of zelfs enige betrokkenheid te hebben bij het strategisch besluitvormingsproces van de organisatie.

Een veranderd economisch perspectief biedt voor marketing echter kansen om weer aan relevantie te winnen – en een rol te spelen binnen het strategisch proces van de organisatie – binnen én buiten de organisatie. Dat vraagt echter wel om een herijking van de werkzaamheden en activiteiten van marketing, maar ook om het aanpassen van de doelen die marketing zou moeten nastreven. Vraag is of marketingmodellen die veelal afkomstig zijn uit de hoogtij dagen van de vrije-

markteconomie het meest geschikt zijn hiervoor. Zou, met een verandering van economisch tijdperk, het ook niet tijd moeten zijn voor een verandering van marketingtheorieën en -modellen? Want het is opvallend dat voor een vakgebied dat zo aan verandering onderhevig is we zo lang aan dezelfde modellen en theorieën blijven vasthouden. Zo wordt binnen het marketingonderwijs vaak gebruik gemaakt van het werk van Philip Kotler, literatuur die voor het eerst verscheen in 1967 en die, tot op de dag van vandaag, wereldwijd een van meest gebruikte werken binnen het marketingonderwijs is. Hoe kan het dat een vakgebied dat zo dynamisch is en zo wordt gekleurd door de zeitgeist van het moment, nog leunt op modellen en theorieën die al meer dan 55 jaar oud zijn? Zou marketing, door het loslaten van deze oude theorieën en modellen, niet alleen aan maatschappelijke relevantie kunnen winnen, maar ook weer betrokken kunnen raken bij het strategisch besluitvormingsproces?

Het omarmen van een nieuw economisch perspectief, tezamen met nieuwe marketingtheorieën, -modellen en -doelstellingen, biedt kansen voor marketing. Allereerst geeft het marketing weer de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de strategie van de organisatie. Daarnaast biedt het marketing de mogelijkheid om los te komen van het micro perspectief: de eigen (marketing) afdeling of organisatie centraal stellen; en geeft ruimte voor een macro perspectief: een veranderende wereld centraal stellen. Een van de modellen waarbij zowel de veranderende wereld als het

strategische perspectief aan bod komt is het door de auteur ontwikkelde model: de bloempot (Kuijten, 2021). In onderstaande tekst zal het model geïntroduceerd en toegelicht worden. Op basis van kwantitatief onderzoek en een aantal best practices wordt er gekeken hoe het model organisaties kan helpen om een strategie te formuleren om de toekomstbestendigheid te vergroten.

De bloempot: een marketingmodel voor de 21ste eeuw

De bloempot is geïntroduceerd in *Marketing in de nieuwe economie* (Kuijten, 2021) om nieuwe economische ontwikkelingen te verenigen met een sterke, authentieke en intrinsiek gedreven (organisatie)identiteit, om zo richting te geven aan de strategische koers van de organisatie. Het bloempotmodel is door de auteur ontwikkeld om enerzijds marketing weer te betrekken en verantwoordelijk te maken voor het strategisch proces en anderzijds om nieuw-economische ontwikkelingen die gaande zijn daarin mee te nemen. Het model is geïnspireerd op het werk van Hillebrand & Driessen (2015) en is in feite een metamodel: voor ieder van de vier onderdelen (economisch perspectief, identiteit, stakeholders en meervoudige waarde) kunnen verschillende modellen gehanteerd worden die samen komen in de bloempot om zo een strategische meervoudige waarde strategie te bepalen voor de organisatie.

In de bloempot, zie onderstaande Figuur 1, komt het outside-in (extern) perspectief samen met een inside-out (intern) perspectief. Marketing is van oudsher

“De vruchtbare nieuwe economie is een voedingsbodem voor je identiteit en kan je organisatie helpen groeien”

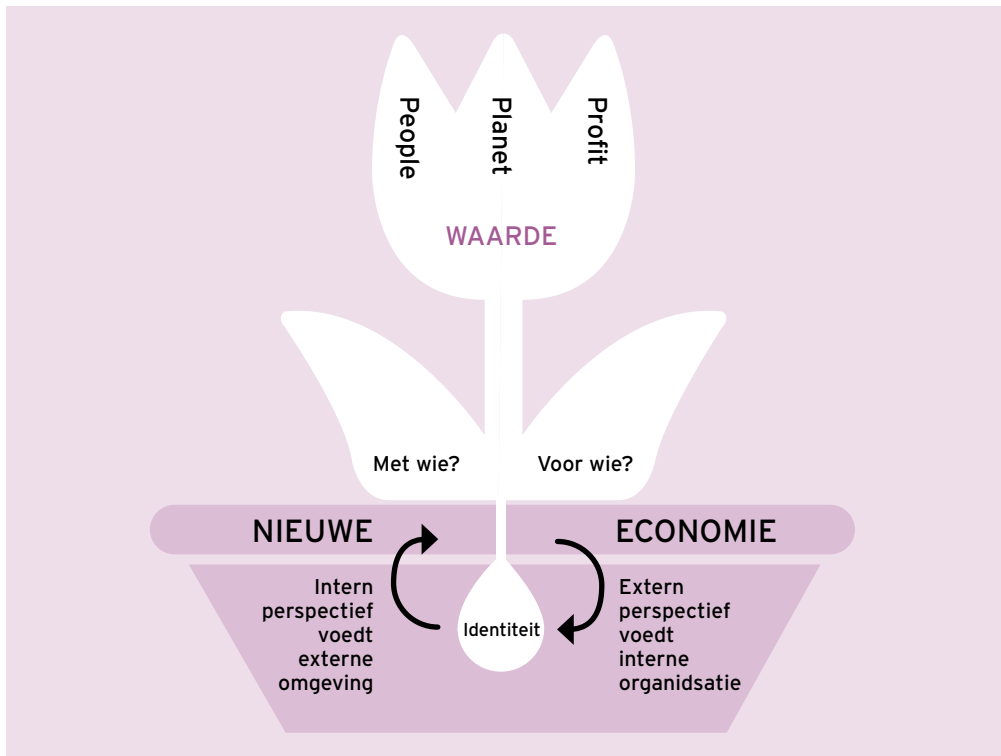
gewend om te kijken naar de externe omgeving en marktontwikkelingen om op te kunnen anticiperen. Marketing heeft echter ook een verantwoordelijkheid in het vaststellen van een intern perspectief: wat is de identiteit van de organisatie? Pas met een duidelijk en scherp beeld van de eigen organisatie, kunnen de externe (markt)ontwikkelingen op hun waarde worden beoordeeld.

Zoals we eerder hebben gelezen zien we in de wereld om ons heen een nieuwe economie in opkomst. Oude aannames en denkbelden over de vrije markt en het nastreven van exponentiële groei worden betwist en nieuw economische paradigma's worden geïntroduceerd (denk aan: degrowth, Raworths doughnut economy, Mazzucato's mission economy, de meent / commons). Deze nieuwe economie biedt bedrijven tal van kansen en mogelijkheden, mits de doelstellingen ook corresponderen met deze nieuw economische opvattingen. Winstmaximalisatie behoort daar niet (langer) toe. Wat dan wel? Dat hangt nauw samen met de identiteit van de organisatie. Wat is het bestaansrecht van de organisatie? De purpose? De Why? (Sinek, 2009). De identiteit geeft lading aan het inside-

out perspectief. Hoe kijkt de organisatie naar zichzelf en de wereld om zich heen? Alhoewel purpose volgens sommigen alweer op zijn retour lijkt te zijn (luister bijvoorbeeld naar: BNR, Werkverkenners van 6-2-2024, Het einde van purpose?), blijft het hebben van een sterke identiteit met een duidelijke maatschappelijke relevantie voor een organisatie onontbeerlijk.

Het nieuw economische outside-in perspectief en het inside-out identiteitsperspectief kunnen elkaar versterken in een iteratief proces. De vruchtbare nieuwe economie is een voedingsbodem voor je identiteit en kan je organisatie helpen groeien. Het biedt kansen zoals veranderende wet- en regelgeving, veranderd consumentengedrag, de ontwikkeling van nieuwe technologieën en veranderingen bij belangrijke partners in je bedrijfskolom waar je als organisatie op in kunt haken met je maatschappelijk georiënteerde identiteit.

Vanuit je identiteit en daarbij behorende missie, kun je kijken met welke partners je moet samenwerken om die missie te realiseren, maar ook voor wie je organisatie nou eigenlijk van belang is. Met wie werk je samen en vóór wie werk je of creëer je waarde? Het scherp krijgen van je belangrijkste stakeholders is nodig om je ambities ook om te zetten in daadwerkelijke resultaten. Resultaten die je concreet kunt maken door te kijken welke waarde je organisatie realiseert, naast enkel financiële waarde. Welke ecologische, maatschappelijke, planetaire en/of menselijke waarde weet je organisatie te realiseren? Deze meervoudige



Figuur 1 bloempot model (Kuijten, 2021)

waarde creatie in de vorm van Elkingtons' (1997) triple bottom line (People, Planet, Profit) zal voor organisaties in de toekomst steeds belangrijker worden om hun maatschappelijke relevantie aan te tonen om zo een social license to operate te verkrijgen: een maatschappelijke 'goedkeuring' van hetgeen jij als organisatie doet.

Het mes snijdt daarmee aan twee kanten want onderzoek heeft aangetoond dat maatschappelijk relevante bedrijven naast op financieel vlak ook op andere aspecten vaak beter presteren. Ze hebben loyalere en tevredener klanten én medewerkers en vaak zijn ze innovatiever

dan hun concurrenten (Walkenhorst, e.a. 2020).

De bloempot in de praktijk

Voor dit onderzoek hebben derdejaars studenten (n=137) van de opleiding Commerciële Economie aan Avans hogeschool tijdens hun stage een meervoudige waardescan ingevuld. Onderstaande resultaten (n=105) zijn de resultaten van deze scan, exclusief de organisaties die om privacyredenen niet opgenomen wilden worden in de resultaten (n=32).

De meervoudige waardescan is een verplicht onderdeel van de derdejaars stage voor studenten de opleiding Commer-

ciële Economie in Den Bosch. Tijdens de zogeheten 'mwc-scan' voeren de studenten een audit uit op hun stagebedrijf om te zien wat de rol van duurzaam ondernemen is binnen de organisatie en welke (soorten) waarde(n) er momenteel gecreëerd wordt/worden. Daarnaast kijken studenten met de mwc-scan naar waar de ambities liggen op het vlak van duurzaamheid en meervoudige waarde én brengen ze deze 'waardekansen' in beeld. Op basis van de audit en de daarmee geïdentificeerde waardekanalen, komen de studenten met een koersvoorstel. Een strategisch/tactisch advies, gebaseerd op het bloempotmodel, aan de organisatie om meervoudige waarde creatie te integreren in de bedrijfsactiviteiten en daarmee de continuïteit en toekomstbestendigheid van de organisatie te vergroten.

Uit het onderzoek bleek dat organisaties nu in verschillende mate bezig zijn met het begrip duurzaamheid maar dat nagenoeg alle organisaties hier komende tijd nog additionele stappen in willen zetten: zie onderstaande Figuur 2. In de figuur zien we dat vijf procent van de organisaties nu nog niets doet op het vlak van duurzaamheid, maar dat uiteindelijk slechts twee procent daar ook tevreden mee is en niet wil veranderen. Binnen iedere categorie zit een substantieel deel van de organisaties die de stap naar het volgende niveau willen zetten. Zo zitten achttien procent van de organisaties in de categorie 'desintegratie' en wil op termijn slechts negen procent daar zitten; zitten 33 procent van de organisatie in de categorie 'selectief' en wil op termijn slechts zestien procent daar zitten;

bevindt 29 procent van de organisaties zich in de categorie 'uitvoerend' en wil 27 procent daar zitten. Omdat organisaties willen doorstromen naar een overtreffende categorie zien we uiteindelijk een enorme stijging in de laatste, en meest duurzame categorie: vijftien procent van de organisaties zit nu in de categorie 'integratie' terwijl op termijn 47 procent richting deze categorie wil.

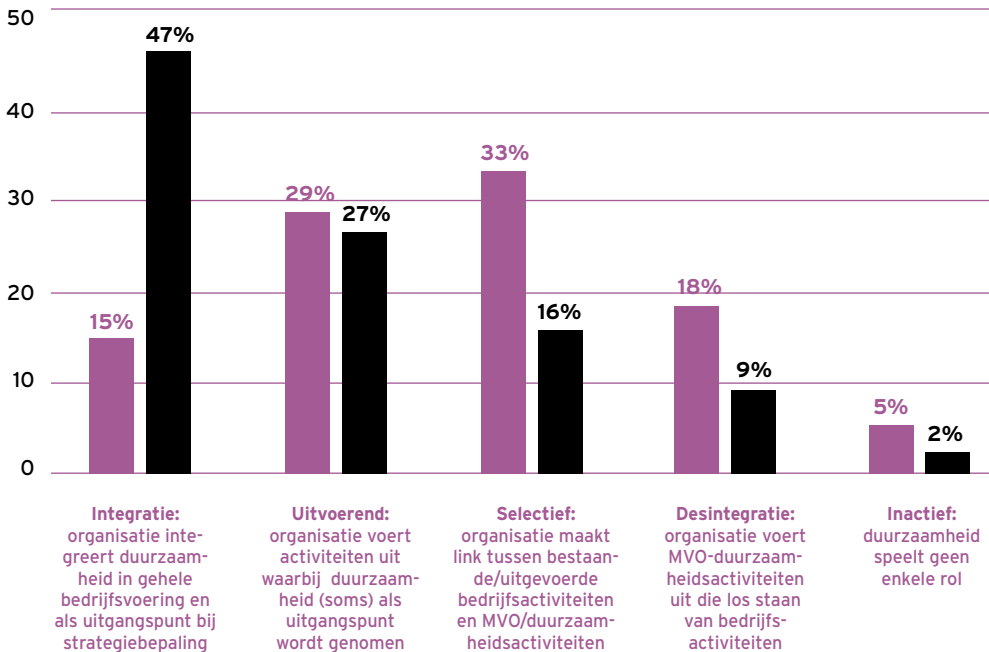
De steekproef bestond uit 105 bedrijven waarvan 41 procent groot (meer dan 40 miljoen euro omzet); 14,3 procent middelgroot (omzet 10-40 miljoen); en 41 procent klein (1-10 miljoen euro omzet). Het restant (vier bedrijven) hadden minder dan een miljoen euro omzet. Het grote merendeel van de bedrijven zijn bv's (92,3 procent).

Bij 87,4 procent van de bedrijven was een marketingafdeling aanwezig, maar slechts bij een deel van de bedrijven waren concrete marketingdoelstellingen (54,7 procent) of marketingplannen (44,7 procent) op papier opgesteld. Bij

“Veel marketing-professionals zijn bezig met de waan van de dag, gedreven door de opkomst van nieuwe tools, platformen en technieken uit angst om achter te raken op de concurrentie

Huidige stand van zaken en ambities omtrent duurzaam ondernemen

■ Hoe rank je de organisatie nu? ■ Waar zou je met de organisatie willen staan?



Figuur 2 Resultaten onderzoek

de rest van de organisaties waren de doelstellingen of plannen niet vastgelegd of in zijn geheel niet opgesteld. Dit bevestigt het beeld dat marketing niet altijd betrokken is bij het strategisch proces van de organisatie.

Als we kijken naar resultaten van de mwc-scan op het vlak van visie, dan had ruim 91 procent van de bedrijven een visie opgesteld. Het aandachtsgebied van de visie is vaak gericht op: 45 procent klantgerichtheid; 23,9 procent maatschappij/omgevingsgerichtheid; 18,3 procent productgericht; en het restant is vooral organisatiegericht (12,7 procent). Hierin zien we dat een maatschappelijke perspectief

al voor een deel van de organisaties van belang is. Enkele maatschappelijk georiënteerde visies waren: ‘een duurzaam thuis voor iedereen’, ‘[...] (duurzaamheid) is en blijft een aanjager van positieve veranderingen in de gehele waardeketen [...]’, ‘[...] wil meer waarde creëren voor de leden, nu en in de toekomst, door een onderscheidende en vooruitstrevende ketenaanpak die marktgericht is, inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en actief bijdraagt aan de realisatie van klimaat- en milieudoelen[...]’.

Opvallend is dat ondanks dat maatschappelijke doelen wel een rol spelen in de visies van een aantal organisaties,

dit slechts mondjesmaat vertaald wordt naar marketingdoelen en -activiteiten. Bij 26,6 procent van de bedrijven ligt het accent van de marketingafdeling nog altijd op omzetvergroting; bij het gros van de bedrijven ligt de nadruk echter op klantwaarde en/of -tevredenheid (53,8 procent). Bij deze resultaten zie je bij veel organisaties nog een gebrek aan maatschappelijke ambities binnen de strategie van de organisatie. Organisaties hebben wellicht wel de ambities om duurzamer te ondernemen, in de praktijk blijkt het nog lastig om daar vorm aan te geven.

Ook al bleek het voor zowel studenten als organisaties lastig is om te komen tot een strategisch koersvoorstel voor meervoudige waarde creatie, de bloempot bleek een waardevol hulpmiddel in dit proces. Grootste uitdaging zit hem in het samenbrengen van de verschillende onderdelen om die vervolgens, gecombineerd, te vertalen naar een strategisch koersvoorstel. Zo bleven sommige adviezen bijvoorbeeld beperkt tot het plaatsen van zonnepanelen op het dak van het de organisatie en wisten studenten niet goed om de meervoudige waarde te koppelen aan de identiteit van de organisatie en haar primaire processen en activiteiten.

“Een veranderd economisch perspectief biedt voor marketing echter kansen om weer aan relevantie te winnen

Het risico dat dan kan ontstaan is meervoudige waarde los komt te staan van de organisatie-activiteiten en daarmee een beetje een loze belofte lijkt te zijn. Een echt goed voorstel weet meervoudige waarde volledig te verenigen met organisatie-activiteiten en koppelt alle vier de onderdelen (economisch perspectief, identiteit, stakeholders en meervoudige waarde) uit de bloempot aan elkaar. Ook wanneer meervoudige waarde zich lijkt te richten op het vlak van people, hebben studenten en organisaties vaak moeite met het verder te kijken dan de eigen medewerkers. De eerste optie die vaak werd bekeken is: wat kan de organisatie doen voor haar eigen mensen. Ook hier is het echter van belang om te kijken naar welke activiteiten de organisatie onderneemt, en in hoeverre ze hier anderen bij kunnen betrekken op positieve wijze kunnen beïnvloeden of kunnen helpen. Wat zijn belangrijke stakeholders in de gehele keten en de omgeving van de organisatie? Wanneer studenten/organisaties verder kijken dan enkel de eigen medewerkers kunnen er hele mooie ideeën ontstaan.

Zo was een van de voorstellen, voor een financieel adviesbureau, om statushouders te assisteren met hun financiën. Statushouders weten vaak onvoldoende van een land en de taal om hun financiële zaken goed te organiseren. Het gevolg is dat velen daardoor in de financiële problemen raken en schulden opbouwen. Door hen te helpen met hun financiën weet de organisatie niet alleen waarde te creëren voor de statushouders zelf, maar ook voor de maatschappij (minder mensen met een schuld). Door samen te

werken met de gemeente (stakeholder) om in contact te komen met statushouders, levert de financieel dienstverlener maatschappelijke waarde voor zowel statushouders als gemeentes en geeft het medewerkers van de organisatie een goed gevoel om mensen te kunnen helpen met hun expertise binnen hun werk. Onbedoelde bijvangst van het voorstel was dat ook een nieuwe inkomstenstroom opleverde in de vorm van subsidies die ze verkrijgen voor de hulp die ze verlenen aan de statushouders. Een prachtig voorbeeld van hoe de primaire bedrijfsactiviteiten zowel maatschappelijke en sociale als financiële waarde weten te creëren

Conclusie

Het omarmen van een nieuw economisch perspectief, samen met nieuwe marketingtheorieën, -modellen en -doelstellingen, biedt kansen voor marketing om een breder maatschappelijk en ecologisch doel te dienen. Dit kan leiden tot marketing die niet langer draait om het stimuleren van consumptie, maar om het creëren van waarde voor alle belanghebbenden, inclusief de maatschappij en het milieu.

De bloempot blijkt een handig hulpmiddel in dit proces, zo blijkt uit het gebruik ervan door onze studenten tijdens het formuleren van een strategie tijdens de stage. Het dwingt studenten (én organisaties) om expliciet na te denken over belangrijke stakeholders en meervoudige waarde. Aan de hand van deze aspecten kunnen de studenten richting geven aan welke taken en activiteiten organisaties zouden moeten ondernemen om zo de

“Bedrijven die succesvol zijn in het creëren van meervoudige waarde, en marketing inzetten als een middel om positieve verandering te bewerkstelligen, zullen niet alleen in staat zijn om een duurzame toekomst te creëren, maar ook om zichzelf te onderscheiden van hun concurrenten en een diepere relatie op te bouwen met hun klanten

toekomstbestendigheid van organisaties te vergroten. Omdat het model tevens vraagt om dit te doen vanuit een intern ‘identiteitsperspectief’ doet het model meer dan enkel het toevoegen van wat operationele activiteiten op het vlak van meervoudige waarde, maar dwingt het organisaties om ook na te denken over waar de organisatie voor wil staan. Dit gevoed vanuit nieuw-economische ontwikkelingen. Het model stipt alle belangrijke aspecten aan waar organisaties tegenwoordig mee geconfronteerd worden, en weet deze aspecten samen te brengen in een logisch, integraal geheel.

Met behulp van de bloempot kunnen marketeers een strategische koers voor

de organisatie bepalen aan de hand van externe (markt)ontwikkelingen en de eigen identiteit om deze vervolgens samen te brengen en zo meervoudige waarde te realiseren (people, planet, profit) voor de stakeholders van de organisatie. De bloempot geeft houvast om verschillende marketingtaken, die her en der binnen de organisatie worden uitgevoerd geïntegreerd richting te geven. Zo kan een maatschappelijke georiënteerde visie ook vertaald worden in marketingactiviteiten en kan er richting gegeven worden aan deze marketingactiviteiten. Bedrijven die succesvol zijn in het creëren van meervoudige waarde, en marketing inzetten als een middel om positieve verandering te bewerkstelligen, zullen niet alleen in staat zijn om een duurzame toekomst te creëren, maar ook om zichzelf te onderscheiden van hun concurrenten en een diepere relatie op te bouwen met hun klanten.

Noten

1 In 2020 is er met praktijkvertegenwoordigers van de expertisegebieden, marketing, sales, marktonderzoek, marketingcommunicatie (n=28) onderzoek gedaan naar de taken en werkzaamheden van de marketing-professional van de toekomst. Daarnaast zijn er circa 80 studentinterviews gehouden met sales- en marketingprofessionals uit de praktijk. Dit alles ten behoeve van een nieuw beroepsprofiel voor de opleiding Commerciële Economie aan Avans hogeschool te 's-Hertogenbosch.

Literatuur

- Dugar, K.K. (2017). Consumers' perceptions of voluntary and involuntary deconsumption: an exploratory sequential scale development study. *Electronic Theses and Dissertations*. 1304.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 2, 49-66.
- Frambach, R. (2018). *Doet marketing ertoe?* Boom uitgeverij, ISBN 9789024418725.
- Gelauff, G. M. M., & Leeflang, P. S. (2021). Meer "Marketing van het Genoeg" na COVID-19. *Holland Management Review*, 198, 75-83.
- Gossen, M., Ziesemer, F. & Schrader, U. (2019) Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. *Journal of micromarketing*, vol. 39, issue3.
- Hillebrand, B., Driessen, P.H. & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 411-428.
- Kuijten, M. (2021). *Marketing in de nieuwe economie*. SWP uitgeverij, ISBN 9789085601142.
- Leeflang, P., Molendijk, A., Neef, M. & Verhoef, P. (2008). De rol van marketing in Nederlandse ondernemingen. *Holland Management Review*, 117, 59-67.
- Walkenhorst, A., Damaske, S. & Sturm, C. (2020). Creating Competitive Advantage: Do Social Enterprises do it Differently? Some Preliminary Evidence. *HHBIC 2020*, 17-18.11.2020, Online.
- Sinek, S (2009). *Start with why*. Portfolio publishers, ISBN 9781591842804.