

WAARDE CREËREN - MARKETING DOOR DE OGEN VAN DESIGN

Bij dit boek is extra materiaal in de vorm van een e-book over markt- en designonderzoek, kennisclips en canvassen beschikbaar. Je krijgt toegang tot extra materiaal door de betreffende QR-codes in dit boek te scannen. Mocht het je niet lukken de QR-codes te scannen, kijk dan op de website bij dit boek:

www.lerenmetflood.nl/waarde

Daar is ook extra materiaal beschikbaar voor docenten die het boek gebruiken in hun lessen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: **MAT Ontwerp, bno**

Redactie: **Gerri Reimert en Everdien ten Zijthof**

Tekeningen: **Retus**

Druk: **Veldhuis Media**

ISBN 978 90 833774 2 1

© 2025 FLOOT, Eveline van Zeeland en Jörg Henseler

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

WAARDE CREËREN

**MARKETING DOOR DE
OGEN VAN DESIGN**



**EVELINE VAN ZEELAND
EN
JÖRG HENSELER**

Flood

“TEXTBOOKS ARE PRODUCED ONLY IN THE AFTERMATH OF A SCIENTIFIC REVOLUTION. THEY ARE THE BASES FOR A NEW TRADITION OF NORMAL SCIENCE.”
(KUHN, 1970, P. 144)



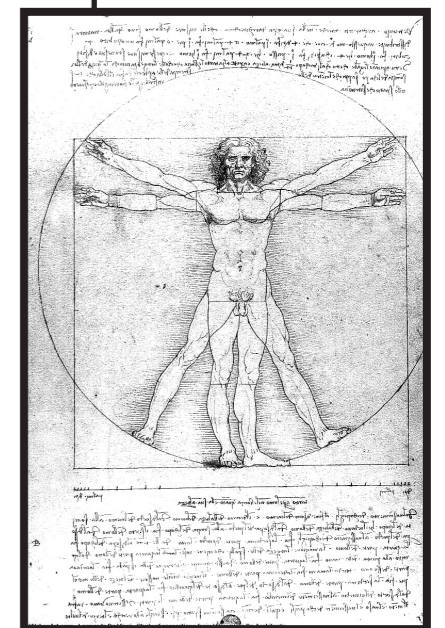
VOORWOORD

Dit boek is een marketingboek. Maar het is geen normaal marketingboek. In de verste verte niet. Het fundament dat eronder ligt, is totaal anders dan het fundament dat je zal vinden in andere marketingboeken. Het fundament onder dit boek is dat van **design**. Dit boek positioneert marketing dus als ontwerpwetenschap, niet als economische of managementwetenschap. Daarom hebben we het ook specifiek over het design van marketing, iets wat je niet terug zal vinden in de standaardmarketingboeken. Het meest zie je de ontwerpbenadering terug in de manier waarop we in dit boek tot een marketingstrategie komen: via design thinking. Dit boek ademt in alles design uit en vormt daardoor, wat ons betreft, de basis van een nieuwe traditie in de marketing.

Die focus op design leggen we niet omdat we dat zelf toevallig een leuke benadering vinden. We doen dat omdat we in de wereld om ons heen zien dat meer en meer organisaties overstappen op een designgedreven strategie. Daardoor wordt het steeds belangrijker om, naast analytische vermogens, ook te beschikken over creatieve vermogens. Design wordt gezien als manier om je van de concurrentie te onderscheiden, maar ook als een proces waarin de behoeften van de klant vooropstaan. Bij marketing volgens de ontwerpgerichte methode probeer je dus geen producten aan consumenten te slijten die ze eigenlijk helemaal niet willen, maar ontwerp je een manier om maximaal van betekenis te kunnen zijn voor consumenten. Die manier gaat gepaard met een sociale verantwoordelijkheid. Het 'Social Responsibility Model' vormt dan ook een belangrijk gen in het DNA van dit boek.

Marketing is niet iets wat je kan zien of aanraken; het is een benadering, een frame dat je ontwerpt en waarmee je een verandering in werking zet. Om dat te leren moet je ontwerpen maken. Dit boek is er ook om je die praktische training te bieden. Het leert je via tal van oefeningen én gewetensvragen een marketingstrategie te ontwerpen en die te presenteren met behulp van een **marketing-designposter**. Het leert je om dingen tot elkaar in relatie te zien en verantwoordelijk te zijn voor de effecten van je ontwerp. Het leert je bewust te zijn van je eigen waarden en die van de klant (**Value Sensitive Design**).

Met dit boek hopen we een nieuwe wind te laten waaien door het marketinglandschap. We combineren theorie met praktijk, analyse met creativiteit en wetenschap met magie. Marketing is immers zowel een wetenschap als een kunst en beide kanten van de medaille liggen in dit boek onder het vergrootglas. Wat dat betreft tracht dit boek te zijn als de Vitruviusman van Leonardo da Vinci (1452-1519). De huidige samenleving ziet de Vitruviusman, een van zijn allerbekendste werken, als een kunstwerk. Maar het is óók een wetenschappelijk werk waarmee Da Vinci het resultaat van zijn empirisch anatomisch onderzoek naar menselijke verhoudingen presenteerde. Het is wetenschap die kunst werd. Hopelijk ontwerp jij met behulp van dit boek ook de gulden middenweg tussen **wetenschap en kunst**.



DE VITRUVIUSMAN VAN LEONARDO DA VINCI



HOE LEES JE DIT BOEK?

DIT BOEK HEEFT DRIE DOELEN:

1. Het leert jou de basisprincipes van marketing begrijpen vanuit het perspectief van een ontwerper.
2. Het helpt jou gedegen onderzoek te doen en op basis daarvan een marketingstrategie te ontwerpen.
3. Het zorgt er hopelijk voor dat je geïnspireerd en nieuwsgierig raakt terwijl je het leest. Leren én ontwerpen mogen best hartstikke leuk zijn!

Goede ideeën komen nooit uit de lucht vallen. Daarvoor heb je **inspiratie** nodig. Dit boek zit vol met inspirerende voorbeelden; van de kunsten tot aan technologie, van grote wereldmerken tot kleine bedrijven met een grote impact. Naast die inspiratie zet dit boek ook aan tot **denken**. Het boek is gekruid met denkoefeningen, over het algemeen met een morele ruggengraat, om je na te leren denken over wat voor jou verantwoordelijk marketinggedrag inhoudt en hoe jij dat wilt uitdragen.

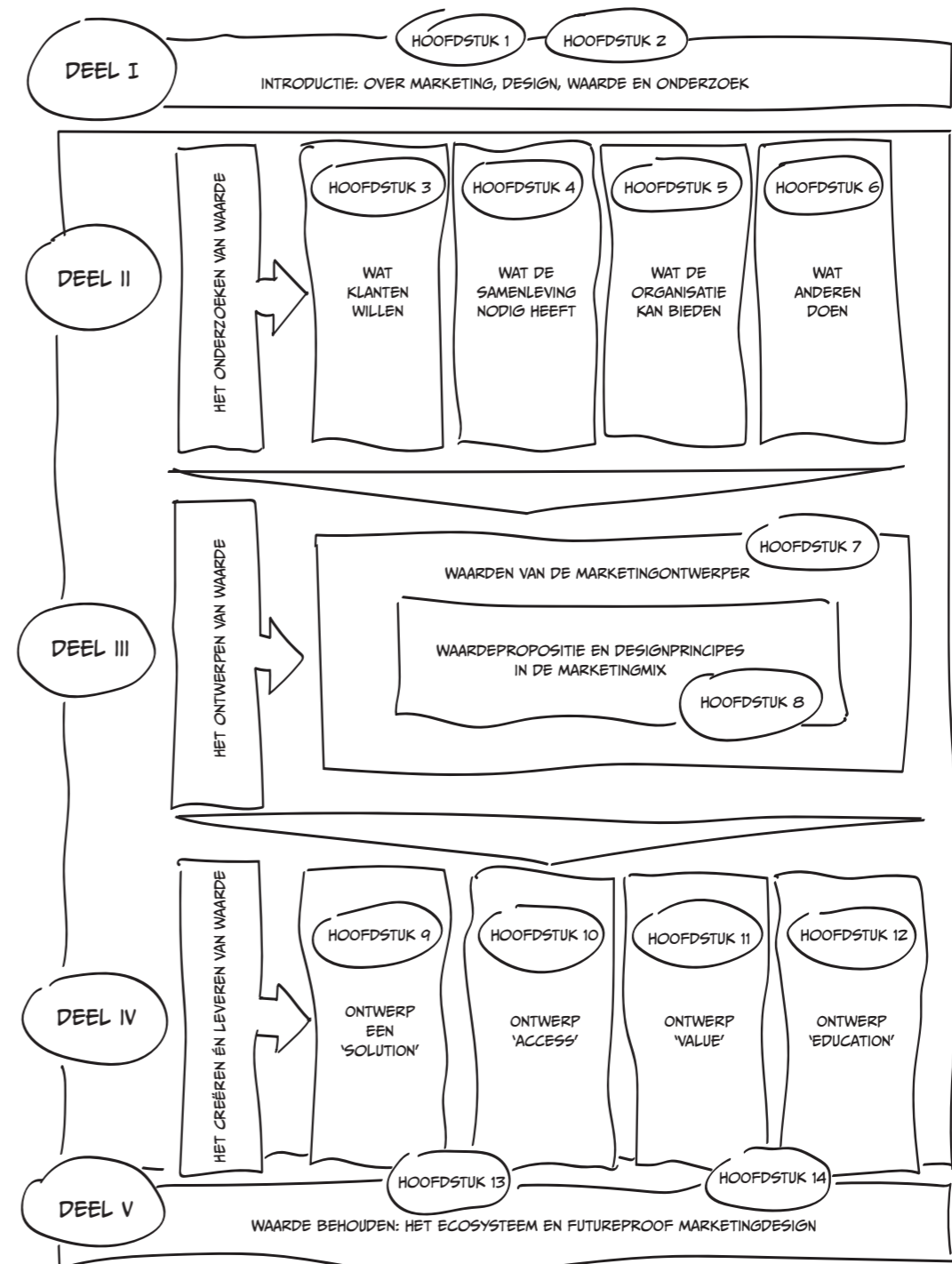
HET BOEK RUST OP EEN AANTAL THEORETISCHE PIJLERS:

1. **Design thinking & verbeeldingskracht:** in dit boek combineren we design thinking met 'marketing imagination', een begrip dat naar voren is gebracht door de bekende Harvard-professor Theodore Levitt (1983; 1960).
2. **Waardeproposities & design:** in dit boek worden marketeers gezien als 'value engineers' (Kotler, 2020), die vanuit een 'value proposition design' werken (Osterwalder e.a., 2014).
3. **Consumentenpsychologie & innovatie:** omdat nieuwe ontwerpen altijd een innovatief karakter hebben, besteden we in het bijzonder aandacht aan consumentenpsychologie en de manier waarop consumenten omgaan met innovaties.

In dit boek werken we stapje voor stapje toe naar het ontwerp van een marketingstrategie. We werken die strategie niet uit in een traditioneel marketingplan, maar doen dat in de vorm van een **marketing-designposter**. Door de focus niet te leggen op het schrijven van een plan, maar op het visualiseren van een poster ligt de klemtoon veel meer op het ontwerpen en presenteren van ideeën. Daarbij is het van belang in beeld te brengen hoe die ideeën met elkaar samenhangen. Deze poster heeft dezelfde functie als een marketingplan, maar dan weergegeven op één A3. De poster bestaat uit drie verschillende onderdelen die achtereenvolgens in dit boek besproken worden:

- **Het onderzoeken van waarde (deel II).** Dat doen we aan de hand van het 5C-model: Customer (hoofdstuk 3), sociaal-maatschappelijke Context (hoofdstuk 4), Company (hoofdstuk 5), Collaborators & Competitors (hoofdstuk 6).
- **Het ontwerpen van waarde (deel III).** Om ervoor te zorgen dat er sprake is van Value Sensitive Design brengen we de waarden van jou als ontwerper en de kernwaarden van de organisatie in beeld (hoofdstuk 7). Vervolgens ontwerpen we verschillende frames voor een waardepropositie en werken we de designprincipes voor de marketingmix uit (hoofdstuk 8).
- **Het creëren en leveren van waarde (deel IV).** We werken in dit boek geen klassieke marketingstrategie uit, gebaseerd op de P's van Philip Kotler (product, prijs, plaats, promotie), maar werken vanuit het waardegeoriënteerde SAVE-model: Solution (hoofdstuk 9), Access (hoofdstuk 10), Value (hoofdstuk 11) en Education (hoofdstuk 12).

Voordat we dit doen, leggen we in deel I eerst een basis aan. We bespreken het snijvlak tussen marketing en design (hoofdstuk 1) en het waardeconcept (hoofdstuk 2). Nadat de marketing-designposter in hoofdstuk 12 is afgerond, staan we in deel V stil bij marketing in de context van een



DE DELEN EN HOOFDSTUKKEN IN DIT BOEK WEERGEGEVEN ALS MARKETING-DESIGNPOSTER

ecosysteem en meervoudige waardecreatie (hoofdstuk 13) en op de toekomst (hoofdstuk 14). Ieder hoofdstuk in dit boek sluiten we af met een samenvattende mindmap.

Wat je in dit boek leest, is gebaseerd op onderzoek. In dat licht is het ook van belang dat je zelf onderzoek leert doen. En dat je leert ontwerpen op basis van je onderzoeksresultaten. Hoewel dit boek geen onderzoeksboek is, willen we je wel op weg helpen met het doen van onderzoek. Daarom is er bij dit boek een extra **e-book** over markt- en designonderzoek. In de tekst vind je geregeld een QR-code met daarbij de tekst: "Scan de QR-code om het e-book markt- en designonderzoek te downloaden." Pak het e-book erbij als je meer wilt weten over hoe je onderzoek kan inzetten bij wat je leest.

Natuurlijk kan je in je marketing-designposter niet aan ieder detail aandacht besteden. Daarom hoort de poster gepaard te gaan met een **portfolio**. Een groot deel van dat portfolio zal over je **onderzoek** gaan. Met de marketing-designposter en je portfolio combineer je marketing, marktonderzoek én ontwerponderzoek.

De opzet van het boek is in overeenstemming met de Dublin-descriptoren:

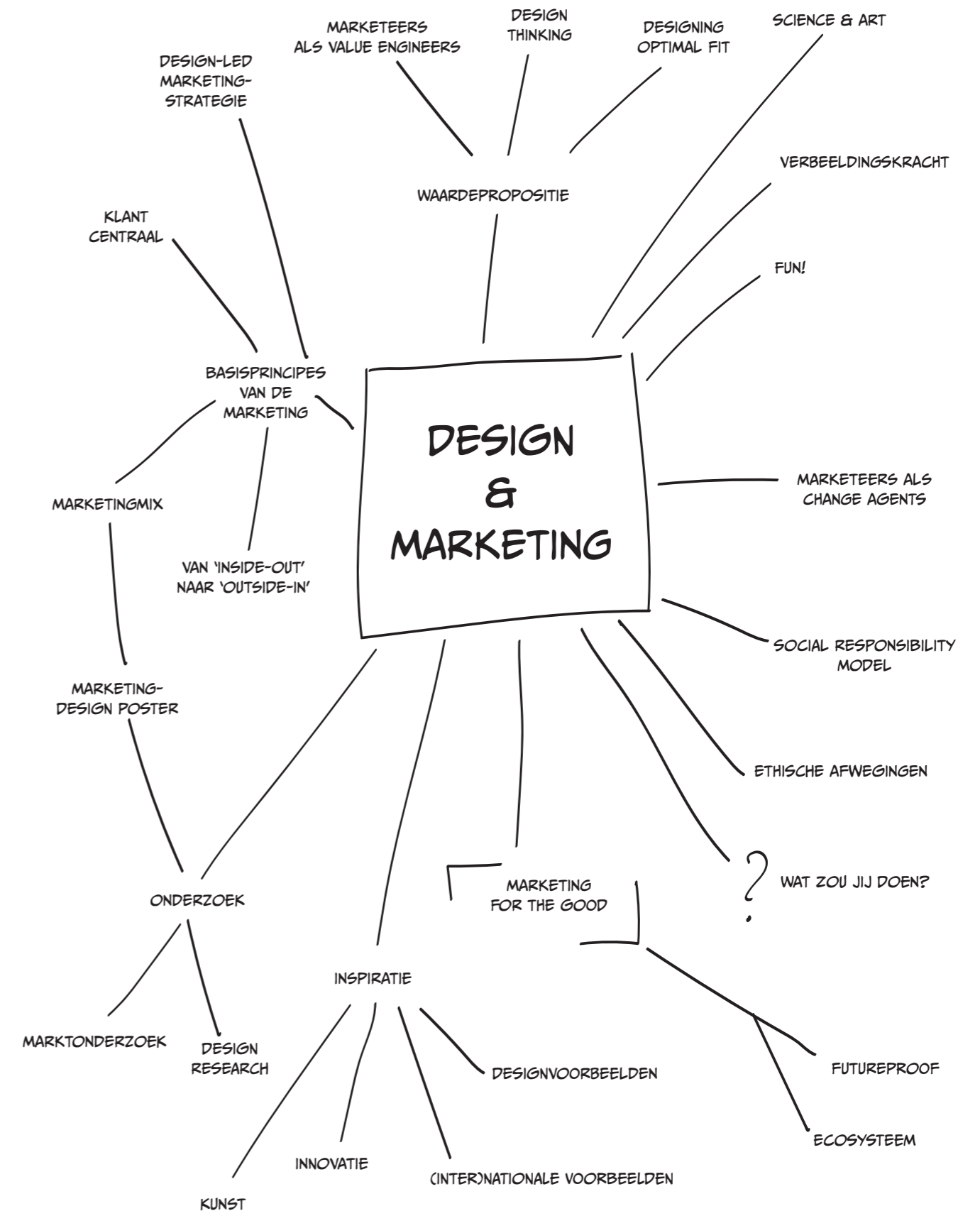
- **Kennis en begrip:** In dit boek tref je veel inhoudelijke kennis aan, van strategische marketing tot aan design science. We zoomen in het bijzonder in op het consumentenbrein om echt een diep inzicht in de klant te creëren.
- **Het toepassen van kennis:** In dit boek geven we je alle handvatten om de kennis toe te passen op de eigen organisatie, en voor die organisatie een marketingstrategie te ontwerpen met behulp van de marketing-designposter.
- **Oordeelsvorming:** In dit boeken leren we je op drie verschillende manieren om je oordeel te vormen: 1) door je data te analyseren en op basis daarvan conclusies te trekken, 2) door naar de 'fit' tussen het marketingprobleem en jouw ontworpen marketingoplossing te kijken, en 3) door met behulp van morele waarden te reflecteren op marketingsituaties.
- **Communiceren:** Waarde is niet alleen iets wat je voor je klanten ontwerpt, maar ook iets wat je expliciet aan je klanten communiceert. De communicatie helpt de klant de waarde van jouw oplossing te zien. In hoofdstuk 12 gaan we expliciet op deze vaardigheid in.
- **Studievaardigheden:** Voor wat betreft studievaardigheden zetten we vooral in op de kernvaardigheid van iedere ontwerper: het vermogen om tegelijkertijd uit te zoomen en het grotere geheel te zien, als in te zoomen en oog te hebben voor details. In het intermezzo tussen deel I en II gaan we dieper op deze vaardigheid in.

LEGENDA:

Bij het lezen van dit boek kom je af en toe dezelfde elementen tegen.

Deze herken je als volgt:

	JE WORDT AAN HET DENKEN GEZET
	JE KRIJGT EEN HINT OF TIP
	JE GAAT ZELF AAN DE SLAG
	SCAN DE QR-CODE OM VERDER TE LEZEN, KIJKEN OF ONDERZOEKEN



MINDMAP VAN DE INHOUD VAN DIT BOEK



INHOUD

Voorwoord	5
Hoe lees je dit boek?	6
Mindmap van de inhoud van dit boek	9

DEEL I INTRODUCTIE 14

1 Op het kruispunt van design en marketing	17
1.1 Wat marketing (niet) is	18
Wat marketing wel is	21
Wat marketing niet is	25
Ethische verklaring	28
1.2 Wat design (niet) is	30
Wat design wel is	30
Wat design niet is	32
1.3 Marketing als designproces: de marketing-designposter	34
1.4 Uitdagingen op het kruispunt van marketing en design	37
Mindmap van hoofdstuk 1	39

2 Het waardeconcept	41
2.1 Wat is waarde?	42
2.2 Het subjectieve karakter van waarde	43
2.3 Value Sensitive Design, purpose-driven marketing en het creëren van verandering	45
Mindmap van hoofdstuk 2	53

Intermezzo: Inzoomen en uitzoomen	54
--	-----------

DEEL II WAARDE ONDERZOEKEN 56

3 Wat klanten willen	59
3.1 Consumentenpsychologie	60
Een koopbeslissing in het consumentenbrein	60
Hormonen en biologische processen	61
Het tweezijdige brein en denkfouten	62
3.2 Consumentengedrag rondom innovaties	65
3.3 Verschillen tussen consumenten	69
Empathy Map	71
Customer Journey Map	71
Jobs to be done'-theorie	71
VALS-framework	72
3.4 Marketing-designposter	74
Mindmap van hoofdstuk 3	75

4 Wat de samenleving nodig heeft	77
4.1 Samenleving en cultuur	79
4.2 Maatschappelijke transitie	82

Van winst naar meervoudige waardecreatie	82
Van technofobie naar technofilie	83
Van universeel naar pluriverseel beleid	84
4.3 Trends en ontwikkelingen	86
Stap 1: Begin met een structuur	87
Stap 2: Informatie verzamelen	87
Stap 3: Data analyseren	88
Stap 4: Data visualiseren	88
Stap 5: Impactanalyse en scenario's	88
4.4 Marketing-designposter	90
Mindmap van hoofdstuk 4	91

5 Wat de organisatie kan bieden	93
5.1 Het kloppende hart van de organisatie	94
5.2 Het merk	96
5.3 Strategie	102
Red ocean-strategie versus blue ocean-strategie	102
Push-strategie versus pull-strategie	103
Waardestrategieën	104
5.4 Het 7S-model	107
Strategy	107
Structure	107
Systems	108
Staff	108
Style	108
Skills	109
Shared values	109
5.5 Marketing-designposter	110
Mindmap van hoofdstuk 5	111

6 Wat anderen doen	113
6.1 Mesoanalyse	115
Kans op nieuwe toetreders	115
Dreiging van substituten	116
Onderhandelingspositie van leveranciers	116
Onderhandelingspositie van kopers	116
Concurrentiekracht	116
6.2 Concurrentenanalyse	119
Stap 1: Identificeer je concurrenten	119
Stap 2: Bepaal de vergelijkingscriteria	120
Stap 3: Onderzoeken en resultaten presenteren	121
Stap 4: Analyseren	122
6.3 Samenwerking	123
6.4 Marketing-designposter	126
Mindmap van hoofdstuk 6	127

Intermezzo: SWOT	128
-------------------------	------------

DEEL III WAARDE ONTWERPEN 130

7 Waarden, waarden en nog eens waarden	133
7.1 Kernwaarden, authenticiteit en vertrouwen	134
Wat zijn kernwaarden?	134
Welke organisaties handelen sterk vanuit kernwaarden?	135
Authenticiteit en vertrouwen	135

7.2	Waarden (en waardendilemma's) van de ontwerper	138
7.3	Zelfonderzoek	141
	Stap 1. Imprint	142
	Stap 2. Blueprint	142
	Stap 3. Footprint	142
	Stap 4. Waarden	142
7.4	Marketing-designposter	144
	Mindmap van hoofdstuk 7	145
8	Waardepropositie	147
8.1	De waardepropositie	149
8.2	De waardepropositie framen en reframen	153
	Het detectivebord	156
	Metaforen en analogieën	156
	Visueel maken	157
	Crazy 8	157
8.3	Designprincipes	159
8.4	Marketing-designposter	164
	Mindmap van hoofdstuk 8	165
	Intermezzo: Meervoudige waardecreatie	166
DEEL IV WAARDE CREËREN EN LEVEREN		168
9	Ontwerp een 'Solution'	173
9.1	Product- & servicedesign	174
9.2	Zaken om in je ontwerpproces rekening mee te houden	177
	Honderd procent gebruiksgemak is niet altijd de beste oplossing	177
	Iedere klant is anders	178
	Denk voorbij het product zelf	178
	Laat functionaliteit niet ten koste gaan van emotionaliteit	179
	Het wiel hoeft niet altijd opnieuw te worden uitgevonden	180
	Focus je op de essentie, ook als die in de details zit	181
	Denk na over het einde	182
9.3	Conceptontwikkeling voor dienst, product en verpakking	183
	Ideation-tool: Crazy 8	185
	Ideation-tool: Brainwriting	186
	Ideation-tool: Value Proposition Canvas	186
	Ideation-tool: Customer Value Hierarchy	189
9.4	Marketing-designposter	190
	Mindmap van hoofdstuk 9	191
10	Ontwerp 'Access'	193
10.1	WAAR is de toegang?	194
10.2	HOE krijgen klanten toegang?	197
10.3	WIE helpt bij de toegang?	202
10.4	Ideeën creëren rondom toegang	204
	Ideation-tool: Touchpoint Ideation	204
	Ideation-tool: Accessibility Laddering	205
	Implicit Association Test	207
10.5	Marketing-designposter	208
	Mindmap van hoofdstuk 10	209

11	Ontwerp 'Value'	211
11.1	Prijsbepaling	212
11.2	Waardebepaling	216
11.3	Ideeën creëren	219
	Ideation-tool: Price Laddering	219
	Ideation-tool: Emotional Value Mapping	220
11.4	Marketing-designposter	222
	Mindmap van hoofdstuk 11	223
12	Ontwerp 'Education'	225
12.1	Effectief communiceren	227
	Communiceren ≠ promoten	227
	Communiceren = je missie en waarden delen	229
	Effectief communiceren en viraliteit	230
12.2	Informereren en begeleiden	234
	Design van instructies	234
	Aanzetten tot ander gedrag	236
12.3	Ideation van 'Education'	238
	Ideation-tool: Storytelling Canvas	238
	Ideation-tool: Information Hierarchy Mapping	239
12.4	Marketing-designposter	240
	Mindmap van hoofdstuk 12	241
	Intermezzo: SCAMPER	242
DEEL V WAARDE BEHOUDEN		244
13	Verantwoordelijkheid en het ecosysteem	247
13.1	De levenscyclus van een ontwerp	248
13.2	Het gedrag van de klant in het ecosysteem	251
13.3	De organisatie in het ecosysteem en meervoudige waardecreatie	257
	Mindmap van hoofdstuk 13	261
14	Futureproof marketingdesign	263
14.1	Vooruitkijken is terugkijken	264
14.2	Hoe kan je naar de toekomst kijken?	266
14.3	Toekomstonderzoek	270
	Futures Wheel	270
	Scenario Thinking Canvas	271
	What if?	271
	Flight to the future	272
	Bouw de toekomst	273
14.4	Van innovatie naar exnovatie	274
	Mindmap van hoofdstuk 14	275
	Slotakkoord: de compositie	276
	Literatuurlijst	278
	Illustratieverantwoording	283
	Register	285
	Over de auteurs	287
	AAN DE SLAG MET DESIGN THINKING	288

DEEL I

INTRODUCTIE

Hiernaast zie je het schilderij *Les Femmes d'Alger (O. J. Version O)* van Picasso. In 1907 schokte het de kunstwereld. Het was zo radicaal anders dan alles ervoor dat het wordt gezien als keerpunt in de kunstgeschiedenis. Picasso maakte meer dan 800 (!) schetsen voordat hij dit geometrische werk zonder horizon schilderde. De hoekige lichamen, het verwerpen van het schoonheidsideaal, de gezichten die haast Afrikaanse maskers zijn geworden; alles aan dit schilderij was anders dan wat men toen kende. Het Museum of Modern Art (MoMA) in New York, waar dit werk te zien is, zegt hierover: *"No other painting in the history of Western art so boldly, and baldly, confronts the viewer."*

Zo radicaal anders als Picasso zijn we in dit boek niet. Maar dit marketingboek heeft wel een fundamenteel andere visie op marketing dan andere marketingboeken. Het ziet marketing niet als een onderdeel van 'business en management', maar als een onderdeel van 'design'. Marketing is een ontwerpgerichte tak van sport en juist designers zouden een rol moeten spelen in het ontwerpen van een marketingstrategie. Dat ontwerpen van die marketingstrategie doen we in dit boek aan de hand van een marketing-designposter. Voordat we daarmee kunnen starten, moeten we eerst een basis leggen. In dit inleidende deel bespreken we in hoofdstuk 1 wat marketing is en wat niet, en wat design is en wat niet. Ook gaan we in het eerste hoofdstuk in op de uitwerking van een ontwerpgerichte benadering van marketing. Die ontwerpgerichte benadering van marketing is waardegedreven. Daarom staan we in hoofdstuk 2 uitgebreid stil bij het waardeconcept.

Voor het ontwerpen van een marketingstrategie is onderzoek nodig, zowel marktonderzoek als ontwerpgericht onderzoek. Daarom leggen we bij iedere bouwsteen van de marketing-designposter uit hoe je die het beste kan onderzoeken. Deze uitleg vind je deels in dit boek en deels in een bij dit boek behorend e-book. Dit is een goed moment om dat te downloaden zodat je het er makkelijk bij kan pakken.



"YOU HAVE TO START SOMEWHERE. YOU CAN ALWAYS ERASE REALITY LATER ON."

PABLO PICASSO



Scan de QR-code om het e-book markt- en designonderzoek te downloaden.

