

Alsem

KarelJan

Strategische marketing planning

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers



Strategische marketingplanning

Ter herinnering aan mijn ouders Daan Alsem en Ine Alsem-de Vreede



Strategische marketingplanning

Theorie, technieken, toepassingen

dr. K.J. Alsem

met medewerking van drs. E.J. Kostelijk

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-83812-6
ISBN 978-90-01-76505-7
NUR 802

Woord vooraf bij de vijfde druk

Doelgroep en positionering

Het doel van dit boek is om op praktische wijze weer te geven hoe het strategische marketingplanningsproces idealiter behoort te verlopen. Na het lezen van het boek is de lezer in staat een situatieanalyse voor een merk (product, dienst, onderneming) uit te voeren, doelstellingen en strategieën te formuleren en alles samen te vatten in een marketingplan. De meer specifieke doelstellingen voor de student zijn:

- *Theorie*. Het zich eigen maken van een systematisch en stapsgewijs raamwerk dat een onderneming kan gebruiken bij het analyseren van de interne en externe omgeving en het formuleren van doelstellingen en strategieën. Klant en merkpositionering staan hierbij centraal.
- *Technieken ('tools')*. Het aan elke stap in het planningsproces koppelen en inzetten van beschikbare analysemethoden en -technieken.
- *Toepassingen*. Verbanden leggen met de praktijk van Nederlandse organisaties (in cases en voorbeelden) en anticiperen op mogelijke hindernissen bij toepassingen in de praktijk.

Deze doelstellingen kunnen worden samengevat als een 'kapstok' waaraan marketingbegrippen, -concepten en analysemethoden op systematische wijze zijn opgehangen.

Het boek is primair bedoeld voor studenten hbo en wo die een marketingplan moeten schrijven. Ook kan het gebruikt worden in managementopleidingen of als voorbereiding op het NIMA-C examen. Bovendien is het bij uitstek geschikt voor diegenen uit de praktijk die behoefte hebben aan een stappenplan bij de strategievorming en/of inzicht willen hebben in recent ontwikkelde plannings- en onderzoeksmethoden.

Het boek richt zich op de behandeling van uitsluitend die onderwerpen die tot de strategische marketing kunnen worden gerekend. Zo komen de vier marktinstrumenten slechts in beperkte mate aan bod (in één hoofdstuk). Daardoor blijft het boek beknopt en bouwt het goed voort op basiscursussen marketing (waarin de marktinstrumenten veelal centraal staan en de strategische marketing onderbelicht blijft). Vanwege de beperkte omvang van dit boek kan het ook in algemene marketingcursussen worden gebruikt naast bestaande boeken. Ook kan het als basisboek gebruikt worden in cursussen op het vlak van strategische marketing, marketingplanning, marketingstrategie, enzovoort.

Het in het boek geschetste planningsproces is in principe van toepassing op alle soorten ondernemingen die producten (goederen en diensten) aanbieden op markten: ondernemingen op consumentenmarkten, industriële markten, grote en kleine ondernemingen, sportorganisaties, zorgorganisaties, enzovoort. Veel concepten zijn dus ook bruikbaar voor non-profitorganisaties. Wel zijn er verschillen tussen organisaties, waardoor bepaalde planningsstappen meer of minder van belang zijn.

Wijzigingen ten opzichte van de vierde druk

In deze vijfde druk zijn diverse onderwerpen toegevoegd. Dit betreft onder andere: een gewijzigde invulling van het centrale marketingconcept (hoofdstuk 1), een nieuw merkkracht-meetinstrument (hoofdstuk 4), innovatie en creativiteit (o.a. opgenomen in hoofdstuk 8, voor de SWOT-analyse, en in hoofdstuk 11), huisstijl en rebranding (hoofdstuk 10), vormen van internetcommunicatie (paragraaf 11.5), financiële doorrekening van een marketingplan (hoofdstuk 12), en internal branding (eveneens hoofdstuk 12). Het onderwerp portfolioanalyse is verplaatst naar hoofdstuk 9 vanwege de sterke inhoudelijke relatie met ondernemingsstrategieën. Verder is het casemateriaal sterk geactualiseerd en zijn ook illustraties opgenomen waardoor de leesbaarheid verbetert.

Ondersteuning via de website

Ook deze vijfde druk wordt ondersteund via de website www.alsem.noordhoff.nl. Op verzoek van gebruikers is een integrale case toegevoegd. Met het rijke materiaal uit deze case kunnen de diverse fasen van het planningsproces, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden geoefend. Op deze website zijn nu niet alleen gesloten oefenvragen maar ook open vragen te vinden. Op de site voor docenten is een Power-Pointpresentatie van het boek te vinden, alsmede uitwerkingen van cases en opgaven.

Dankwoord

Evenals bij de vorige edities ben ik bijzonder veel dank verschuldigd aan Erik Kostelijk, docent marketing Hanzehogeschool Groningen, voor het vernieuwen van de cases. Voorts dank ik Alexandra Zeevalkink voor de hulp bij case-ontwikkeling en Jorinde ten Hoeve voor het updaten van het oefenmateriaal op de voor dit boek ontwikkelde website.

Patrick van Gent van Trind Cosmetics dank ik voor de bereidheid zijn merk beschikbaar te stellen voor een nieuwe integrale case. In meer algemene termen bedank ik mijn collega's van de Vakgroep Marketing: werken in zo'n veelzijdig team is een uitstekende voedingsbodem voor 'ontdekken'. Ook dank ik diverse gebruikers die spontaan of geholpen (via de uitgever) suggesties voor verbeteringen gaven. Ook mijn uitgever zelf, Noordhoff Uitgevers, en met name Vincent Diks, dank ik voor de bereidwillige ondersteuning.

Ten slotte dank ik mijn thuisfront Cato en ons kwartet Tom, Sophie, Anne en Floor (bij het ter perse gaan van dit boek resp. 17, 17, 15 en 13) voor het bieden van het dynamische nest waarin nieuwe ideeën uitstekend kunnen worden uitgebreed. Ik draag deze druk op aan mijn inmiddels overleden ouders, die hebben laten zien dat het mogelijk is een gastvrij nest meer dan vijftig jaar in stand te houden.

Karel Jan Alsem
Haren, januari 2009

Inhoud

Deel A

Inleiding en marktafbakening 14

1 Het strategische marketingplanningsproces 17

- 1.1 Inleiding 18
 - 1.1.1 Omgevingstrends 18
 - 1.1.2 Strategische planning 19
 - 1.1.3 Strategisch management 19
- 1.2 Marketing 21
 - 1.2.1 Hiërarchie van marketing 21
 - 1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept 22
 - 1.2.3 Naar een gebalanceerd marketingconcept 25
 - 1.2.4 Strategische marketing als verzameling van activiteiten 29
- 1.3 Niveaus in een onderneming 31
 - 1.3.1 Het ondernemingsniveau 32
 - 1.3.2 Het divisie- en SBU-niveau 32
 - 1.3.3 Het product- en marktinstrumentniveau 33
- 1.4 De kern van de marketingstrategie 34
 - 1.4.1 De ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie 34
 - 1.4.2 De marketingstrategie: doelgroep en positionering 35
 - 1.4.3 Het belang van marketing 38
- 1.5 Het strategische marketingplanningsproces 41
 - 1.5.1 Overzicht van het proces en globale opzet 41
 - 1.5.2 Beschrijving van de fasen van het proces 44
 - 1.5.3 Eigenschappen van het planningsproces 49
- 1.6 Opbouw van het marketingplan 50
 - Samenvatting 54
 - Slotcasus met vragen 55

2 Missie, waardestrategie en marktafbakening 59

- 2.1 Naar een klantgerichte visie 60
 - 2.1.1 Missie 61
 - 2.1.2 Visie 64
- 2.2 Waardestrategieën 65
 - 2.2.1 De waardestrategieën van Treacy & Wiersema 65
 - 2.2.2 Andere indelingen (Porter) 69
 - 2.2.3 Het BrandBenefitting model 70
- 2.3 Marktafbakening 72
 - 2.3.1 De marktafbakening op SBU-niveau 72
 - 2.3.2 De marktafbakening op product/merk-niveau 74
 - 2.3.3 Marktafbakening en nieuwe activiteiten 76
 - 2.3.4 Belang en gevaar van de marktdefinitie 78
 - Samenvatting 78
 - Slotcasus met vragen 79

Deel B

Situatieanalyse 82

3 Interne analyse 85

- 3.1 Doelstellingen 86
 - 3.1.1 Eisen aan doelstellingen: SMUR 86
 - 3.1.2 Soorten doelstellingen: de Balanced Scorecard (BSC) 87
- 3.2 Evaluatie van de resultaten: probleemherkenning 91
 - 3.2.1 Doel en stappen van evaluatie 92
 - 3.2.2 Vergelijking van de resultaten met de doelstellingen 92
 - 3.2.3 Gedetailleerde analyse van klantgerichte variabelen 94
- 3.3 Recapitulatie van de strategie 95
- 3.4 Concurrentievoordeel als analysemodel 96
 - 3.4.1 Identificeren van concurrentievoordelen 97
 - 3.4.2 Overzicht van methoden 98
 - 3.4.3 Sterkte-zwakteanalyse op organisatieniveau 98
 - 3.4.4 Sterktes en zwaktes op merkniveau 103
- 3.5 Samenvatting 103
 - 3.5.1 Slotcasus met vragen 104

4 Afnemersanalyse 109

- 4.1 Doelen van de afnemersanalyse 110
- 4.2 Segmentatieonderzoek 111
 - 4.2.1 Eisen aan segmenten 111
 - 4.2.2 Stappen en methoden 112
 - 4.2.3 Richtlijnen bij segmentatie 116
- 4.3 Modellen van klantpercepties 116
 - 4.3.1 Het multi-attribuut attitudemodel 117
 - 4.3.2 Het klantwaardemodel of de doel-middelketen van betekenissen 118
 - 4.3.3 Het SERVQUAL-model 119
- 4.4 Onderzoek naar klantwensen en klantpercepties 121
 - 4.4.1 Doel en opzet van klantonderzoek 121
 - 4.4.2 Mogelijke klantwaarden per segment 122
 - 4.4.3 Het belang van klantwaarden en conjunct meten 123
 - 4.4.4 Merkpercepties en MDS (multidimensionale schaalanalyse) 126
 - 4.4.5 Toekomstige klantwaarden 130
- 4.5 Het meten van merksterkte 131
- 4.6 Individuele klantgegevens 136
 - 4.6.1 Mogelijkheden en beperkingen van individuele klantgegevens 136
 - 4.6.2 Het selecteren van klanten 137
- 4.7 Primair onderzoek 139
 - 4.7.1 Kwantitatief of kwalitatief onderzoek 139
 - 4.7.2 Opzet van kwalitatief onderzoek 142
 - 4.7.3 Opzet van kwantitatief onderzoek 143
- 4.8 Secundaire bronnen van consumentengegevens in Nederland 144
 - 4.8.1 Koopgedrag 144
 - 4.8.2 Segmentatiesystemen 145
- 4.9 Samenvatting 146
 - 4.9.1 Slotcasus met vragen 148

5 Bedrijfstakanalyse 153

- 5.1 Concurrentieanalyse: bedrijfstak en concurrenten 154
- 5.2 Doel en opbouw van de bedrijfstakanalyse 155

- 5.2.1 Doel van de bedrijfstakanalyse 155
- 5.2.2 Opbouw van de bedrijfstakanalyse 156
- 5.3 Macro-omgevingsanalyse 156
 - 5.3.1 Demografische factoren 157
 - 5.3.2 Economische factoren 158
 - 5.3.3 Sociaal-culturele factoren 160
 - 5.3.4 Technologische factoren 164
 - 5.3.5 Ecologische factoren 164
 - 5.3.6 Politiek-juridische factoren (overheid) 165
 - 5.3.7 Aandachtspunten bij de macro-omgevingsanalyse 166
- 5.4 Geaggregeerde marktfactoren 167
 - 5.4.1 De marktomvang 168
 - 5.4.2 De marktgroei en de productlevenscyclus 168
 - 5.4.3 Conjunctuur- en seizoengevoeligheid 170
- 5.5 Bedrijfstakstructuurfactoren 170
 - 5.5.1 Winstgevendheid 171
 - 5.5.2 De bedrijfstakstructuur volgens Porter 171
- 5.6 Bepaling van de marktaantrekkelijkheid 175
 - Samenvatting 177
 - Slotcasus met vragen 178

6 Concurrentenanalyse 183

- 6.1 Doel en opbouw van de concurrentenanalyse 184
 - 6.1.1 Doel van de concurrentenanalyse 184
 - 6.1.2 Opbouw van de concurrentenanalyse 184
- 6.2 Identificatie en keuze van concurrenten 186
 - 6.2.1 Concurrentieniveaus 186
 - 6.2.2 Methoden om concurrenten te identificeren 188
 - 6.2.3 De keuze van de identificatiemethode 191
 - 6.2.4 De keuze van de concurrenten 192
- 6.3 Doelstellingen van concurrenten 192
- 6.4 Huidige strategieën van concurrenten 193
- 6.5 Identificatie van succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten 195
 - 6.5.1 Het vaststellen van relevante vaardigheden: succesbepalende factoren 195
 - 6.5.2 Het bepalen van sterke en zwakke punten van concurrenten 196
 - 6.5.3 Het bepalen van relatieve sterktes en zwaktes 198
- 6.6 Verwachte strategieën van concurrenten 199
- 6.7 Gegevensbronnen 200
 - Samenvatting 202
 - Slotcasus met vragen 202

7 Distributie- en leveranciersanalyse 207

- 7.1 Doel en opzet van een distributieanalyse 208
- 7.2 Distributieanalyse op macroniveau 209
 - 7.2.1 Dimensies van de distributieanalyse 209
 - 7.2.2 Uitschakeling van intermediairs 211
- 7.3 Distributieanalyse op mesoniveau 212
 - 7.3.1 De distributiestructuur op mesoniveau 213
 - 7.3.2 Analyse van de distributie-intensiteit van een merk 214
- 7.4 Distributieanalyse op microniveau 216
 - 7.4.1 Het belang en de rol van de distribuut 218
 - 7.4.2 De positie van het (fabrikanten)merk bij de distribuut 218

- 7.4.3 Doelstellingen, strategie en wensen van de distribuut 218
- 7.4.4 Sterke en zwakke punten en verwachte strategie van de distribuut 219
- 7.5 Analyse van leveranciers 219
 - Samenvatting 222
 - Slotcasus met vragen 222

8 Van analyse naar marketingstrategie 227

- 8.1 Voorspelmethode 228
 - 8.1.1 Doel en inhoud van voorspelmethode 228
 - 8.1.2 Overzicht van de verschillende voorspelmethode 230
 - 8.1.3 Voordelen en nadelen van de verschillende voorspelmethode 236
 - 8.1.4 Te voorspellen variabelen en de keuze van de voorspelmethode 238
 - 8.1.5 Algemene aanbevelingen bij het maken van voorspellingen 240
 - 8.1.6 Het gebruik van voorspelmethode in de praktijk 242
- 8.2 Innovatie en creativiteit 243
 - 8.2.1 Het belang van innovatie 243
 - 8.2.2 Vormen van innovatie 244
 - 8.2.3 Het organiseren van innovatie 245
- 8.3 De SWOT-analyse 246
 - 8.3.1 Doel en inhoud van de SWOT-analyse 247
 - 8.3.2 Kernpunten van de situatieanalyse 251
 - 8.3.3 De keuze van de waardestrategie 254
 - 8.3.4 Innovatieve ontwikkeling van de marketingstrategie 255
 - 8.3.5 Selectie van opties 259
 - 8.3.6 De SWOT-analyse in de praktijk 263
 - Samenvatting 263
 - Slotcasus met vragen 264

Deel C

Ondernemings- en marketingbeslissingen 268

9 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 271

- 9.1 Ondernemingsmissie en ondernemingsdoelstellingen 272
 - 9.1.1 Evaluatie van de ondernemingsmissie en ondernemingsvisie 272
 - 9.1.2 Concrete ondernemingsdoelstellingen 273
- 9.2 De portfolioanalyse 273
 - 9.2.1 Doel en inhoud van de portfolioanalyse 274
 - 9.2.2 De BCG-matrix 276
 - 9.2.3 De MABA-analyse 279
 - 9.2.4 De trajectanalyse 280
 - 9.2.5 Merkvarianten in de portfolioanalyse 281
 - 9.2.6 Voordelen en nadelen van portfoliomethode 283
- 9.3 Ondernemingsstrategie: waar concurreren? 284
 - 9.3.1 Onderdelen van de ondernemingsstrategie 284
 - 9.3.2 De portfolio van merken of SBU's 286
- 9.4 Ondernemingsstrategie: met wie concurreren? 290
 - 9.4.1 Interne of externe groei 290
 - 9.4.2 Externe ontwikkeling: concurrentieverminderende strategieën 292
 - 9.4.3 De SWOT-analyse en de concurrentieverminderende strategie 293
 - 9.4.4 Concurrentieverminderende strategieën in de praktijk 294
 - Samenvatting 295
 - Slotcasus met vragen 296

- 10 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën 303**
 - 10.1 Marketingdoelstellingen 304
 - 10.2 Segmentatie en doelgroepkeuze 306
 - 10.2.1 Het belang van segmentatie 306
 - 10.2.2 Te nemen stappen 307
 - 10.2.3 Evaluatie van de marktsegmenten 308
 - 10.2.4 Selectie van de doelgroep 309
 - 10.2.5 Customer intimacy en loyaliteitsprogramma's 310
 - 10.3 Merken en merkniveaus 312
 - 10.3.1 Doel en opzet van positionering 313
 - 10.3.2 Merken 314
 - 10.3.3 Merkniveaus 315
 - 10.4 Merkwaarden en positionering 317
 - 10.4.1 Merkwaarden 317
 - 10.4.2 Positioneringsstrategieën 320
 - 10.5 Merkelementen 324
 - 10.5.1 De ontwikkeling van een merknaam 324
 - 10.5.2 Huisstijl 327
 - 10.5.3 Keuzecriteria voor merkelementen 330
 - 10.6 Het managen van merken 330
 - 10.6.1 Merkwaarden in de loop der tijd 331
 - 10.6.2 Het managen van merken over producten en variëteiten (extensies) 334
 - 10.6.3 Het managen van merken over landen 335
 - 10.6.4 Valkuilen bij merkmanagement 336
 - Samenvatting 337
 - Slotcasus met vragen 337

Deel D

Implementatie 340

- 11 Marktinstrumentdoelstellingen en marktinstrumentstrategieën 343**
 - 11.1 Doelstellingen voor marktinstrumenten 344
 - 11.2 Productbeslissingen 346
 - 11.2.1 De productdoelstelling 346
 - 11.2.2 Operationele beslissingen 346
 - 11.3 Prijsbeslissingen 349
 - 11.3.1 De prijsdoelstelling 349
 - 11.3.2 Operationele beslissingen 349
 - 11.4 Distributiebeslissingen 352
 - 11.4.1 De distributiedoelstelling 353
 - 11.4.2 Operationele beslissingen 353
 - 11.5 Marketingcommunicatie 357
 - 11.5.1 De doelgroepbepaling 358
 - 11.5.2 Het selecteren van een propositie 360
 - 11.5.3 Communicatiedoelstellingen en communicatiebudget 361
 - 11.5.4 Briefing en eisen aan communicatie 367
 - 11.5.5 Creatie en executie 370
 - 11.5.6 Pretesten 373
 - 11.5.7 Communicatiemiddelen en media 376
 - 11.5.8 Merk- en reclametracking en effectonderzoek 387
 - Samenvatting 391
 - Slotcasus met vragen 392

- 12 Organisatie en uitvoering van marketing 397**
- 12.1 Financiële onderbouwing en interne verkoop van het plan 398
 - 12.1.1 Financiële projecties 398
 - 12.1.2 Interne marketing: verkopen van het plan 399
- 12.2 Klantgerichtheid en internal branding 401
 - 12.2.1 Het belang van motivatie en internal branding 401
 - 12.2.2 Visie 404
 - 12.2.3 Leiderschap 404
 - 12.2.4 Open communicatie 405
 - 12.2.5 Gezamenlijke doelen 405
 - 12.2.6 Klantgericht belonen met de Balanced Scorecard 406
- 12.3 De organisatie van marketing en communicatie 406
 - 12.3.1 De organisatie van marketing 406
 - 12.3.2 De organisatie van communicatie 409
- 12.4 Implementatie (uitvoering) van de planning 412
 - Samenvatting 414
 - Slotcasus met vragen 415

Noten 420

Illustratieverantwoording 426

Literatuuroverzicht 429

Over de auteur 437

Register 439



Inleiding en markt- afbakening

A

1 Het strategische marketingplanningsproces 17

2 Missie, waardestrategie en marktafbakening 59



Dit boek beoogt een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van strategische marketing. Vanuit de laatste stand van zaken van de marketingtheorie wordt beschreven hoe een onderneming (of merk) het strategische marketingplanningsproces kan doorlopen en hoe vanuit een analyse van het merk en de omgeving tot strategische marketingbeslissingen kan worden gekomen. We kiezen voor een *procesmatige* weergave van de *activiteiten* die een onderneming in het kader van de strategische marketing moet verrichten. Deze activiteiten zijn onder te verdelen in: evaluatie/terugblik, analyse, planning (strategievorming) en implementatie (uitvoering).



De toepassingen van de beschreven marketingprincipes zijn niet beperkt tot (commerciële) markten van levensmiddelen, duurzame goederen zoals auto's en diensten zoals banken. Juist omdat marketing in zijn algemeenheid tot doel heeft de relaties tussen een aanbieder en doelgroepen te verbeteren, geldt het proces ook voor markten als de zorg, goede doelen, regio's, en andere minder op winst gerichte markten.

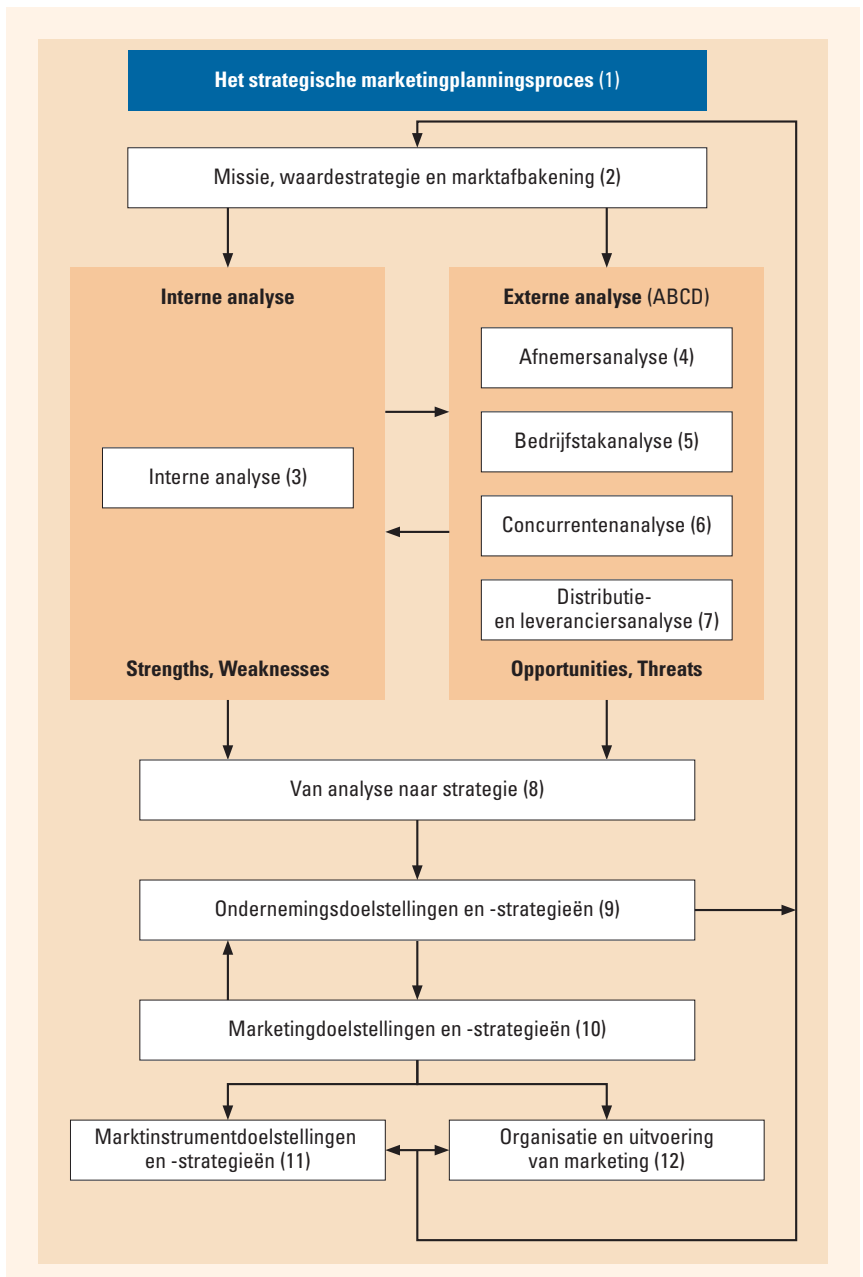
Dit boek bestaat uit vier delen. Deel A beschrijft de uitgangspunten van het boek en het proces. Deel B is gewijd aan de evaluatie en de situatieanalyse. Ons uitgangspunt hierbij is dat zonder grondige, systematische situatieanalyse het vinden van een succesvolle strategie meer geluk dan wijsheid is. Deel C is gewijd aan de strategievorming, met veel aandacht voor merk- en positioneringsbeslissingen. Deel D bevat de vertaling (onder andere in communicatie) en uitvoering (implementatie) van de strategische beslissingen.

Alle marketingactiviteiten dienen te worden uitgevoerd met één doel: creëren van waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek is bruikbaar om tot een marketingplan te komen maar ook als leidraad om het eigen marketingbeleid nog eens onder de loep te nemen.

Alle marketingactiviteiten dienen te worden uitgevoerd met één doel: creëren van waarde voor de klant met een herkenbaar merkbeeld. Vanuit dit doel (klant en merk) worden niet alleen de activiteiten beschreven, maar ook praktische adviezen gegeven. Het boek is bruikbaar om tot een marketingplan te komen maar ook als leidraad om het eigen marketingbeleid nog eens onder de loep te nemen.

Deel A van dit boek bevat een overzicht van het boek en gaat vervolgens in op de eerste inleidende fase in het marketingplanningsproces van een onderneming. In hoofdstuk 1 schetsen we een overzicht van het gehele strategische marketingplanningsproces zoals een onderneming dat kan volgen om tot een marketingplan te komen. Dit proces vormt de rode draad van het boek. Hoofdstuk 2 bevat de aftrap van dat proces: missie, waardestrategie en marktafbakening. Een waardestrategie geeft gelijk al de richting aan waarin een onderneming in klantbehoeften wil voorzien. Een marktafbakening is nodig om tot een diepere analyse van de producten en doelgroepen te kunnen overgaan.







Het strategische marketingplanningsproces

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Marketing
- 1.3 Niveaus in een onderneming
- 1.4 De kern van de marketingstrategie
- 1.5 Het strategische marketingplanningsproces
- 1.6 Opbouw van een marketingplan

In dit inleidende hoofdstuk schetsen we een overzicht van het strategische marketingplanningsproces en lichten we enkele begrippen toe. Eerst geven we in paragraaf 1.1 aan wat onder strategische marketingplanning moet worden verstaan en waarom dit, als gevolg van diverse ontwikkelingen, voor ondernemingen steeds belangrijker wordt. Paragraaf 1.2 is gewijd aan het begrip marketing. We schetsen ontwikkelingen in het marketingconcept en sluiten af met een meer gebalanceerde invulling van dat marketingconcept. In een onderneming spelen verschillende beslissingsniveaus een rol. Op deze niveaus gaan we in paragraaf 1.3 in. Paragraaf 1.4 behandelt de kern van de marketingstrategie: het verkrijgen van een concurrentievoordeel en een merkpositionering. In paragraaf 1.5 geven we een overzicht van de fasen van het strategische marketingplanningsproces en ten slotte laten we in paragraaf 1.6 zien hoe een marketingplan het beste kan worden opgesteld.

1.1 Inleiding

1.1.1 Omgevingstrends

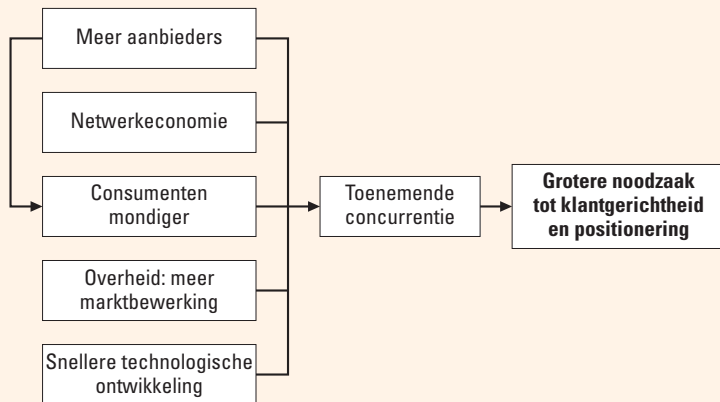
Diverse ontwikkelingen zijn er de oorzaak van dat strategische marketingplanning voor ondernemingen steeds belangrijker wordt. Ondernemingen hebben in toenemende mate te maken met een turbulente omgeving door de volgende oorzaken (figuur 1.1):

- 1 Ten eerste een toename van het aantal aanbieders van producten en diensten. Door de algemene economische vooruitgang neemt de bedrijvigheid toe.
- 2 Een tweede ontwikkeling is het ontstaan van de netwerkeconomie: via communicatiekanalen als internet en mobiele telefonie is zo ongeveer iedereen altijd en overal met elkaar verbonden. Markten worden daardoor 'doorzichtiger': klanten kunnen beter en gemakkelijker merken met elkaar vergelijken. Het betekent ook een vorm van globalisering: grenzen bestaan in zekere zin niet meer.
- 3 Mede als gevolg van de netwerkeconomie en het toenemende aanbod van producten worden consumenten mondiger. Men is sneller ontevreden en de gestelde eisen aan producten en ook aan de achterliggende bedrijven nemen toe.
- 4 Een vierde trend die genoemd kan worden is het streven van de overheid naar steeds meer marktwerking. Ook van oorsprong niet-commerciële organisaties of markten (zoals post, energie, zorg) worden geacht meer naar de klant te luisteren.
- 5 Ten slotte is er sprake van snellere technologische ontwikkelingen waardoor de levenscycli van producten korter worden en investeringen eerder moeten worden terugverdiend.

Netwerkeconomie

Marktwerking

Figuur 1.1 Omgeving



Concurrentie

Al deze trends leiden tot een toenemende concurrentie op markten. Daardoor zullen ondernemingen beter dan voorheen moeten zorgen voor een onderscheidend aanbod en voor goede klantrelaties. Deze twee issues (klantgerichtheid en merkonderscheid) vormen de kern van de (strategische) marketing. Niet voor niets wordt steeds vaker geïmagineerd dat marketing voor steeds meer organisaties belangrijker wordt.

We behandelen in deze paragraaf achtereenvolgens:

- strategische planning (subparagraaf 1.1.2);
- strategisch management en de relatie tussen marketing en andere functionele gebieden (subparagraaf 1.1.3).

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de ontwikkeling in en de betekenis van het begrip marketing.

1.1.2 Strategische planning

Strategische planning is een middel om met de toenemende onzekerheden in de omgeving rekening te houden. Het houdt in dat men eerst de omgeving en de eigen mogelijkheden zorgvuldig analyseert en vervolgens op grond van deze situatieanalyse doelstellingen (wat willen we bereiken?) en een strategie (hoe willen we daar komen?) formuleert. De doelstellingen en de strategie hebben hierbij betrekking op de *lange termijn* (een periode van meer dan één jaar, bijvoorbeeld drie of vijf jaar). Strategische planning heeft twee belangrijke eigenschappen:

Externe oriëntatie

1 *Een externe oriëntatie*. De strategische planning beschouwt ontwikkelingen en belangengroepen in de gehele externe omgeving van een onderneming. Daaronder vallen niet alleen de afnemers, maar ook distribuanten, macro-omgevingsfactoren, leveranciers, concurrenten, kapitaalverschaffers, werknemers, het algemene publiek, enzovoort.

Langetermijn-oriëntatie

2 *Een langetermijnoriëntatie*. In de praktijk worden strategieën vaak geformuleerd voor een periode van twee tot vijf jaar. Overigens dienen strategieën dan vervolgens te worden vertaald in kortetermijnbeslissingen voor een periode van een jaar en korter. Deze kortetermijnbeslissingen worden aangeduid als *tactische of operationele beslissingen*.

Met de gekozen strategie legt een onderneming dus de richting waarin zij actief wil zijn en de benodigde middelen voor langere tijd vast. Overigens hoort een strategie tegelijkertijd een zekere mate van flexibiliteit te bezitten: indien noodzakelijk moet het bedrijf van richting kunnen veranderen, bijvoorbeeld in geval van een onvoorziene actie van een concurrent. In de praktijk moet een onderneming dan ook minimaal jaarlijks haar (langetermijn)strategieën evalueren en eventueel bijstellen.

Een strategie vervult tevens een interne functie binnen een onderneming: zij heeft een belangrijke communicatieve functie door 'alle neuzen in dezelfde richting' te zetten. Een onderneming zonder strategie wordt wel vergeleken met een schip zonder roer.

1.1.3 Strategisch management

Strategische planning is een zaak voor alle functionele gebieden in een onderneming, zoals marketing, financiën, personeel, inkoop en productie. Het spreekt voor zich dat de planning binnen de verschillende functionele gebieden geheel op elkaar moet worden afgestemd. Indien bijvoorbeeld de marketingafdeling adviseert om een nieuwe markt te betreden teneinde daar binnen een periode van drie jaar een marktaandeel van 5% te behalen, dienen niet alleen de marketingactiviteiten

daarop gericht te zijn, maar ook bijvoorbeeld de nieuwproductontwikkeling, productie, inkoop en financiën. De coördinatie van de beslissingen tussen de verschillende functionele gebieden in een onderneming vormt de primaire taak van het strategisch management. Strategisch management vormt als zodanig de overkoepeling van alle strategische planningsactiviteiten binnen een onderneming.

Figuur 1.2 Marketing en andere functies



Door de eerdergenoemde omgevingsontwikkelingen wordt niet alleen marketing zelf maar wordt ook de interne afstemming van marketing met andere functies binnen de onderneming steeds belangrijker. Figuur 1.2 geeft weer welke relaties tussen marketing en andere onderdelen van de onderneming de laatste jaren in belang zijn toegenomen.

Innovatie

Allereerst is dat de relatie tussen marketing en *research en development*. Hierbij gaat het om het belang van innovatie. Als gevolg van toenemende klanteisen en toenemende concurrentie wordt het creëren en behouden van een concurrentievoordeel steeds belangrijker en dus is innovatie van belang. Ondernemingen dienen voortdurend bezig te zijn met de vraag of het product- en dienstenaanbod niet kan worden verbeterd en vernieuwd. Ook uit veel onderzoek blijkt een positief verband tussen innovatie en performance¹. Een tweede belangrijke relatie tussen marketing en een ander functioneel gebied is die met *human resource management* ('de personeelsafdeling'). Hierbij gaat het erom dat de mensen in de organisatie uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar buiten toe bepalen en ook dat zonder goed gemotiveerd personeel de uitvoering van gekozen strategieën gevaar loopt. Dat betekent dat de gewenste positionering alleen kan worden gerealiseerd als 'alle neuzen dezelfde kant op staan' en personeel voldoende gemotiveerd is. Dit heeft ertoe geleid dat de aandacht voor *internal branding* is toegenomen. Dit begrip houdt in dat ondernemingen ervoor dienen te zorgen dat alle werknemers voldoende op de hoogte zijn van de ondernemingspositionering en zich ook als zodanig 'gedragen'. Een andere relatie tussen HRM en marketing betreft arbeidsmarktcommunicatie. Bij veel bedrijven zijn marketing- en arbeidsmarktcommunicatie onvoldoende op elkaar afgestemd: de personeelsadvertenties zijn dan in een heel andere, vaak saaiere, stijl dan de (andere) reclame-uitingen. Een derde relatie van marketing die we willen belichten is die met de afdeling financiën. In de marketingpraktijk en zeker ook in de marketing-

Internal branding

Arbeidsmarktcommunicatie

wetenschap is de trend waarneembaar van groeiende interesse voor de financiële aspecten van marketing: verdient marketing zichzelf wel terug? Deze logische vraag wordt aangeduid als het vraagstuk van de *accountability* van marketing².

Aan alle drie genoemde ‘interfaces’ van marketing met andere afdelingen (innovatie, internal branding en HRM, en financiële aspecten van marketing) zullen we in dit boek aandacht schenken.

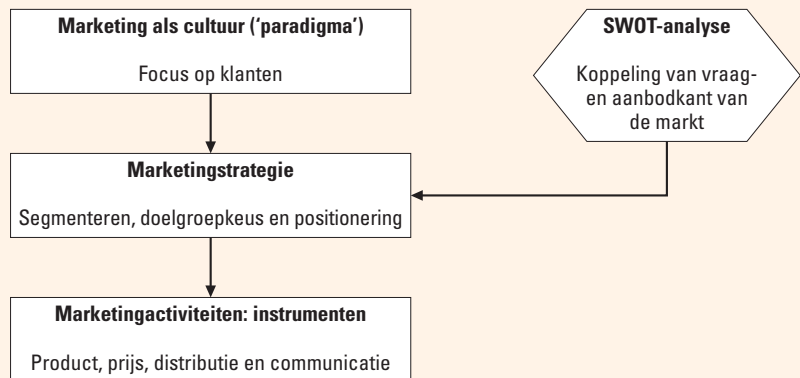
1.2 Marketing

In deze paragraaf laten we eerst zien dat het begrip marketing op drie (samenhangende) wijzen kan worden opgevat (subparagraaf 1.2.1). Daarna beschrijven we de ontwikkeling in het begrip marketing tot het begin van deze eeuw (subparagraaf 1.2.2). Omdat de invulling van marketing in de praktijk een belangrijk verschil laat zien met het meest recente begrip marketing voegen we in subparagraaf 1.2.3 zelf een extra element aan de marketingtheorie toe, namelijk het begrip merkidentiteit. We eindigen in subparagraaf 1.2.4 met een weergave van marketing als activiteit. Op dat laatste ligt de focus van dit boek.

1.2.1 Hiërarchie van marketing

Het begrip marketing kan worden opgevat op verschillende wijzen³ (zie figuur 1.3):

Figuur 1.3 Marketinghiërarchie



- Als een *organisatiecultuur* (het marketingconcept of de visie): een set van overtuigingen dat de organisatie zodanig stuurt dat er een commitment bestaat om te voorzien in de behoeften van de klant om daarmee op lange termijn winstgevend te zijn. Kortom: de klant centraal.
- Als een *strategie*: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten (‘STP: segmenting, targeting and positioning’). Het meest gebruikte model voor strategieontwikkeling is

‘STP: segmenting, targeting and positioning’

de SWOT-analyse: het koppelen van interne sterktes en zwaktes aan externe kansen en bedreigingen.

- Als *tactiek en activiteiten*: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten: productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en communicatie.

Deze drie betekenissen van marketing kunnen worden geïnterpreteerd als een hiërarchie in het marketingbegrip. De essentie van deze hiërarchie is dat de kernbegrippen op hogere niveaus het uitgangspunt vormen voor concretisering op lagere niveaus. Deze hiërarchie is zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk te interpreteren. De benadering vanuit de praktijk is als volgt.

Een onderneming die marketing als visie hoog in het vaandel heeft staan, is doordrongen van de klantgedachte. De theorie zegt dat eerst onderzocht wordt welke behoeften de doelgroep heeft en dat daarna de gewenste producten worden gemaakt. Dit laatste is een duidelijk onderscheid met de verkooporiëntatie die stelt dat een onderneming eerst producten maakt (zonder naar de klant te kijken) en daarna tracht die te verkopen. Het hebben van een klantoriëntatie lijkt voor veel organisaties nogal logisch, maar in branches waar de marktgedachte nog maar kort geleden is geïntroduceerd is dat niet het geval. Aannemende dat een onderneming echt klantgericht wil zijn dient zij vervolgens een marketingstrategie te kiezen. Hierbij zal de onderneming een doelgroep kiezen en bepalen wat het onderscheid moet worden met de concurrentie. De marketingstrategie wordt vervolgens uitgewerkt via de marktinstrumenten. Een kwalitatief hoog gepositioneerd product zal dan bijvoorbeeld een relatief hoge prijs hebben, wellicht beperkt verkrijgbaar zijn en gecommuniceerd worden als een topproduct. Ook het doen van marktonderzoek is als marketingactiviteit van belang om inhoud te geven aan de klantgedachte.

De drie betekenissen van marketing liggen dus logisch in elkaars verlengde. Het hoogste niveau daarvan, het marketingconcept, heeft als kern de klant. Maar rondom die kern heeft het marketingconcept zich de laatste decennia wel in bredere zin ontwikkeld. Daarop gaan we nu in.

1.2.2 Ontwikkelingen in het marketingconcept

Wanneer marketing 'uitgevonden' is, is niet geheel duidelijk, wel dat sinds de jaren zestig van de vorige eeuw marketing steeds bekender werd. Een van de internationale grondleggers van de marketingwetenschap is Philip Kotler, die in 1967 de eerste druk publiceerde van het standaardwerk *Marketing Management*. Daarvan is anno 2008 inmiddels de twaalfde druk verschenen⁴. Volgens het 'klassieke' marketingconcept staat – zoals eerder gesteld – de klant centraal. Deze externe oriëntatie is een belangrijk verschil met veel andere bedrijfseconomische disciplines zoals financiering, organisatiekunde, human resource management en business development.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond het besef dat alleen een afnemersoriëntatie niet genoeg is om succesvol te zijn. Het is ook nodig om beter te zijn dan de concurrent: alleen door het behalen van

een verdedigbaar concurrentievoordeel kan een onderneming op langere termijn winstgevend blijven opereren. Die concurrentie nam ook toen al sterk toe, mede vanwege minder gunstige economische ontwikkelingen in die periode. Een bekende auteur die de concurrentiegedachte propageerde was Porter⁵. Naast de concurrentiegedachte kregen in die periode twee andere aspecten ook meer aandacht. Day & Wensley⁶ stelden dat ondernemingen de concurrentievoordelen ook dienden te baseren op de *lange termijn* en bovendien dat managers ook voordelen kunnen behalen door betere relaties met andere externe belangengroepen zoals distribuanten. Al met al ontstond een marketingconcept dat kan worden aangeduid als het strategische marketingconcept⁷. Het strategische marketingconcept vormt feitelijk een uitbreiding van het klassieke marketingconcept en het stelt dat een onderneming aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

Afnemersgericht

Concurrentievoordelen

Langetermijnbelangen van afnemers

Diverse belangengroepen

- De onderneming moet *afnemersgericht* zijn.
- De onderneming dient zich te richten op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* van producten op markten (bijvoorbeeld lagere prijs, betere service, mooiere vormgeving).
- De onderneming baseert de concurrentievoordelen op *langetermijnbelangen van afnemers*. Hiervoor moet ze initiatieven ontplooiën (dus ook producten ontwikkelen waaraan *potentiële* behoefte bestaat).
- De onderneming kan de concurrentievoordelen baseren op *goede relaties met diverse belangengroepen* binnen en buiten de organisatie, zoals distribuanten, werknemers, kapitaalverschaffers, afnemers, leveranciers, concurrenten en de publieke opinie (bijvoorbeeld vriendelijker personeel, lage prijs door voordelige inkoop, goede plaats in het schap, samenwerking met concurrenten, goed imago door effectieve communicatie).
- Daarnaast is het van belang dat de onderneming winst maakt, ten einde op lange termijn te kunnen *overleven*.

Een onderneming die het strategische marketingconcept hanteert, moet dus sterke aandacht hebben voor:

- afnemers (evenals in het klassieke marketingconcept);
- concurrenten (niet alleen om beter te zijn, maar ook om eventueel mee samen te werken);
- de lange termijn en relaties;
- andere belangengroepen binnen en buiten de organisatie, en (dus) ook voor andere functionele gebieden.

De hiervoor genoemde aandachtspunten komen grotendeels overeen met wat in de marketingliteratuur tegenwoordig wordt aangeduid als *marktgerichtheid*. Marktgerichtheid bestaat uit de volgende componenten⁸:

Marktgerichtheid

Afnemergericht denken

Concurrentgericht denken

- *Afnemergericht denken (customer orientation)*. Doet de onderneming redelijke beloften en houdt zij zich daaraan, worden afnemers als individuen behandeld, wordt concreet door middel van marktonderzoek nagegaan wat de wensen en meningen van de doelgroep zijn en zo ja, heeft dat gevolgen voor het handelen in de onderneming?
- *Concurrentgericht denken (competitor orientation)*. Bezit de onderneming veel informatie over afzonderlijke concurrenten, wordt die informatie systematisch geanalyseerd en gedistribueerd door de hele organisatie, weet de onderneming wanneer ze moet reageren op ac-

Interfunctionele coördinatie

- ties van concurrenten, en hoe ze zich van de concurrenten kan onderscheiden?
- *Interfunctionele coördinatie (interfunctional coordination) ofwel geïntegreerde besluitvorming.* Deelt men in de organisatie de informatie met elkaar, worden de strategieën voor de diverse functionele gebieden geïntegreerd, worden er gezamenlijke besluiten genomen, is men in de gehele organisatie echt geïnteresseerd in klanten?

Relatiemarketing Direct marketing

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam een ander onderdeel uit het strategische marketingconcept meer centraal te staan, te weten het ontwikkelen van langetermijnrelaties met vooral afnemers. In dit verband werd wel gesteld dat het nu niet meer gaat om (eenmalige) transactiegeoriënteerde marketing, maar om *relatiemarketing*⁹ of *direct marketing (DM)*: het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en de afnemer¹⁰. De aandacht hiervoor viel toevallig samen met een andere ontwikkeling, namelijk de uitvinding en groei van internet. Internet bleek een handig medium om relatiemarketing in de praktijk te brengen. Vanwege de noodzaak om directe (een-op-een)relaties te creëren is bij direct marketing het gebruik van databases met (minimaal) namen en adressen van potentiële klanten onontbeerlijk. Direct marketing wordt daarom soms ook wel *database-marketing* genoemd.

Databasemarketing

Case 1.1 Een voorbeeld van succesvolle direct marketing

DM-man van 2008

Michel Schaeffer, marketing director van bol.com, is verkozen tot DM-man van het jaar 2008 tijdens de Direct Marketing Vakbeurs van TCD. Volgens de jury wist Michel Schaeffer in een overvolle en zeer traditionele markt op innovatieve wijze dichter bij de klant te komen. Bijvoorbeeld door het toevoegen van persoonlijke aanbevelingen aan de webwinkel op basis van koopgedrag: zodoende heeft de bezoeker nog meer hulp bij de aanschaf van wat hij zoekt en nodig heeft. Verder startte bol.com in mei vorig jaar met de verkoop van tweedehands boeken. De vakjury ziet dit als een zeer gewaagde stap.

Met aansprekende communicatie-uitingen stelt Schaeffer de klant werkelijk centraal en durft de interactie met hem aan te gaan. Een voorbeeld hiervan is de e-mailnieuwsbrief Bomvol, een innovatief en verrassend concept waarvan bol.com de personalisering steeds verder doorvoert. Vrijwel alles wat

bij de online mediawinkel gebeurt, is marketinggestuurd, waarbij de opgedane ervaring en kennis van de anderhalf miljoen klanten ruimschoots wordt benut.

Bron: *Dutch Cowboys*, april 2008



Klanttevredenheid

Het marketingconcept is het nieuwe millennium ingegaan met een variant op het 'relatiedenken': het denken in *klanttevredenheid* en *klanttrouw*. Een veel genoemde gedachte hierbij is dat het goedkoper is om te focussen op bestaande klanten dan op nieuwe klanten¹¹. Dit zou een factor vijf in kosten verschillen. Of deze factor klopt laten we in het midden. Wel is het logisch te veronderstellen dat iemand die al klant is

per definitie positiever over de onderneming denkt dan iemand die geen klant is. Dat maakt het inderdaad waarschijnlijk dat klantbehoud efficiënter is dan nieuwe klantenbinding. Een focus op klantbehoud is dus te verdedigen en sluit ook aan bij de marketinggedachte van klantgerichtheid. Uiteraard kan een onderneming niet helemaal zonder het aantrekken van nieuwe klanten, simpelweg omdat er altijd klanten verdwijnen. In een artikel in 2004 ten slotte komen Vargo & Lusch¹² tot een vernieuwde invulling van het marketingconcept, namelijk door de nadruk te leggen op het dienstenaspect van marketing: elke marketeer zou zichzelf moeten zien als dienstverlener en zou dus ook de bereidheid moeten hebben een passende service te verlenen aan klanten. Tabel 1.1 vat de ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000 samen.

Tabel 1.1 Ontwikkelingen in het marketingconcept tot 2000

Periode	Marketingconcept	Nadruk op:
Tot circa 1980	Klassiek marketingconcept	<ul style="list-style-type: none"> • Wensen afnemers
1980-1990	Strategisch marketingconcept	<ul style="list-style-type: none"> • Wensen afnemers • Concurrentievoordelen • Lange termijn
1990-2000	Relatiemarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Directe relaties met afnemers • Klantwaarde en klantloyaliteit • Dienstverlening

1.2.3 Naar een gebalanceerd marketingconcept

In de kern van de marketingtheorie staat dus van oudsher de klant centraal, zo blijkt uit de vorige subparagraaf. Marketing gaat om klanten. En dat is op zich terecht. Maar zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk kan hier wel een kanttekening bij worden geplaatst. Als we ons de drie niveaus van marketing weer even voor de geest halen, is de vraag of de klantgedachte (niveau marketing als cultuur) wel voldoende leidraad biedt voor ondernemingen om tot strategieën (niveau marketing als strategie) te komen. Een voorbeeld. Als er behoefte is aan verzekeringen van Unilever, moet Unilever dat dan gaan doen? Nee, want dat past niet bij Unilever. De case laat de missie zien van Unilever en twee begrippen staan daarin centraal: dagelijkse behoeften en vitaliteit. Unilever kiest er dus voor uitsluitend activiteiten te ontplooiën binnen die missie. Dat doen alle ondernemingen. Kortom: ondernemingen nemen in hun strategie niet alleen de klant in beschouwing maar ook de eigen sterktes en wensen. Een strategie is dus altijd gebaseerd op de vraag- en aanbodkant van de markt en de concurrentiepositie die het bedrijf of merk wil innemen. Een strategie komt dan ook tot stand op basis van een SWOT-analyse waarin zowel de vraag- als aanbodkant is betrokken. En een bekende theorie vanuit strategisch management, de zogeheten *resource based view*¹³, zegt ook dat een strategie vooral gebaseerd moet zijn op waar een onderneming goed in is, dus op de *core competences*¹⁴.

Resource based view
Core competences

Wat dus opvalt is dat het *marketingparadigma* alleen de vraagkant van de markt benadrukt en de *marketingstrategie* zowel de aanbod- als de vraagkant. Naar onze mening is het marketingparadigma dan niet volledig. Het is vreemd als het overkoepelende marketingconcept de aanbodkant van de markt in het geheel niet belicht, terwijl op lager niveau die kant wel heel belangrijk is. Dit is op zichzelf niet een praktisch probleem maar vooral een theoretisch marketingprobleem. Omdat wij in dit boek ook een sluitende marketingtheorie willen beschrijven, dient naar onze opvatting die theorie te worden aangepast.

Case 1.2 Voorbeeld van een missie

Missie van Unilever: vitaliteit

Het is Unilevers missie vitaliteit toe te voegen aan het leven. Wij voorzien in de dagelijkse behoefte aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen.

Deze missie vormt de leidraad bij alles wat we doen: de ontwikkeling van onze merken (Portfolio), onze activiteiten als lid van de samenleving (Partnerships) en de ontplooiing van onze mensen (People).

Met de circa 400 merken die we wereldwijd op de markt brengen, helpen we miljoenen mensen hun leven gemakkelijker, prettiger en gezonder te maken. We spelen in op veranderende trends en be-

hoeften, maar ook op de eisen die consumenten stellen op het gebied van milieu, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bron: www.unilever.nl, najaar 2008



Merkidentiteit

In onze visie kan de kloof tussen marketing en de resource based view en (dus) ook de kloof tussen marketingparadigma en marketingstrategie worden verkleind via het begrip *merkidentiteit*. We zullen dit aangeven door eerst in te gaan op de begrippen merk en identiteit, en vervolgens het verband te leggen met de resource based view.

Waardepropositie

Sinds de jaren negentig is er sprake van een groeiende interesse van marketeers in het begrip merkidentiteit¹⁵. Aaker definieert merkidentiteit als een unieke set van associaties die een onderneming wenst te creëren en te behouden. Deze associaties zijn de aspecten waar een onderneming voor staat en dat is doorgaans ook de belofte aan de doelgroep. Deze zogeheten *waardepropositie* kan functioneel zijn (Interpolis is glashelder) en/of emotioneel (Amstel is vriendschap). Aakers belangrijkste richtlijn voor het bouwen van een sterk merk is de noodzaak om een duidelijke merkidentiteit te hebben. Volgens Keller (1993) is de essentie van 'branding' dat ondernemingen moeten trachten om (merken met) grote bekendheid te creëren en tevens sterke, gunstige en unieke associaties te behalen.

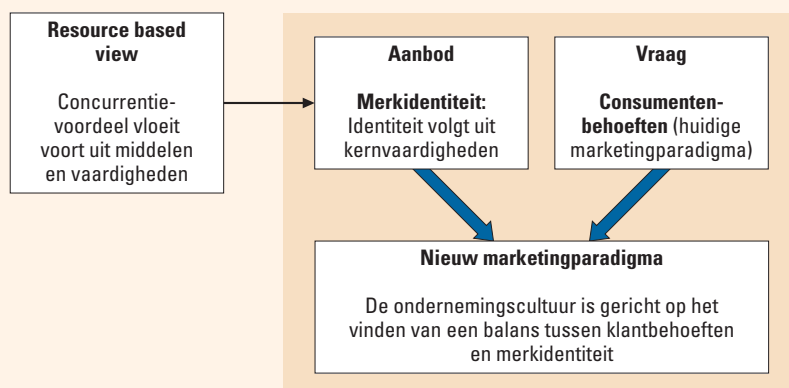
Het bouwen van merken heeft een aanbod- en een vraagkant: een onderneming dient zelf een keus te maken waar ze voor wil staan onder de voorwaarde dat er een markt voor is. Hierbij is er een verschil tussen identiteit en imago. Imago is hoe de doelgroep tegen het merk aan-

kijkt. Belangrijk in de definitie van identiteit is dat een onderneming een eigen keus moet maken waar zij voor staat. Het gaat hierbij om datgene wat de onderneming wenst te bereiken of te zijn, ofwel de visie. Het begrip merkidentiteit legt dus de nadruk op de aanbodkant.

Een identiteit is pas geloofwaardig als zij kan worden waargemaakt. Een identiteit zal daarom gebaseerd moeten zijn op de belangrijkste sterktes van een onderneming, ofwel op haar core competences. Als deze redenering wordt gevolgd is er een link tussen de resource based view en 'branding': de merkidentiteit van een onderneming komt voort uit de superieure middelen en vaardigheden van de onderneming. De merkidentiteit is dus te zien als de 'vertaling' van de resource based view in marketingtermen. Immers, een onderneming zal zich gewoonlijk positioneren op eigenschappen waar de onderneming goed in is. Als we dit combineren met de (klassieke) vraagkant van de markt ontstaat een aangepast marketingconcept (figuur 1.4). Dit aangepaste concept legt meer dan voorheen de nadruk op de eigen kracht en identiteit van de onderneming / het merk en kan daarom worden aangeduid als *identiteitsmarketing*¹⁶, maar is in feite de 'nieuwe, gewone' marketing.

Identiteitsmarketing

Figuur 1.4 Nieuw marketingparadigma

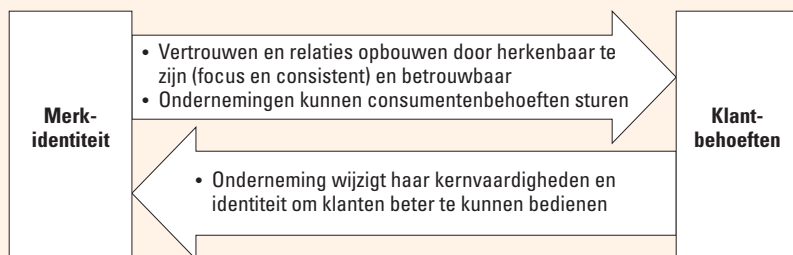


De conclusie is dus dat het marketingconcept niet inhoudt dat ondernemingen zich volledig moeten richten op het voldoen aan de wensen van klanten, maar dat zij een balans moeten zoeken tussen de wensen van doelgroepen en de eigen gewenste merkidentiteit. Een onderneming zal zich goed moeten afvragen wat de 'eigen passie' is en zal vervolgens deze passie ten dienste moeten stellen aan een specifieke klantengroep. Nog korter geformuleerd is de vraag dus niet zozeer 'wat wil de klant?', maar meer 'wat kan ik voor de klant betekenen?'.

Het model is wel dynamisch (figuur 1.5). In de loop van de tijd zal er een wisselwerking ontstaan tussen de vraag- en de aanbodkant. Merken kunnen zich aanpassen aan de wensen van klanten; zo kan een onderneming in stappen toch aan extensies doen zonder de band met de doelgroep te verliezen. Omgekeerd kunnen de wensen van klanten worden gevormd door de mogelijkheden die merken bieden: als bedrij-

ven alleen maar producten zouden maken die worden gevraagd door mensen zouden er weinig innovaties meer komen. Zo zal marktonderzoek nooit de basis zijn geweest voor het overbodig worden van de dozen Ip's die veel mensen nu nog op zolder hebben staan. Innovaties worden dus vaak geïnitieerd vanuit de sterktes van de onderneming. In de praktijk zal een onderneming soms dichter tegen de klant aan zitten en soms dichter tegen de eigen identiteit, en die wensen en identiteit kunnen elkaar ook beïnvloeden.

Figuur 1.5 Identiteit en behoeften



Een ander aspect van de relatie tussen identiteit en klanten is dat mensen alleen een relatie kunnen opbouwen met ondernemingen die ze kennen. Dit is in feite ook terug te vinden in Kellers definitie van klantgerichte merkwaarde (*customer based brand equity*): het effect dat consumenten gunstiger reageren op de marketinginstrumenten van een merk dat ze kennen dan van een merk dat ze niet kennen¹⁷. De identiteit fungeert dus als een stabiel herkenningpunt voor de klant. Voor het realiseren van vertrouwen in de onderneming is het dus van belang dat klanten ‘weten wie je bent’. Voorbeeld: Philips staat voor ‘simplicity’ en deze merkwaarde is de kern waarmee klanten moeten worden aangetrokken en behouden. Het feit dat een identiteit een baken is waar doelgroepen zich op kunnen richten, betekent ook dat een wijziging in consumentenbehoeften niet voldoende reden is om de identiteit aan te passen. Veranderingen in identiteit moeten altijd worden beschouwd vanuit de waarden en de visie van de onderneming.

Customer based brand equity

Case 1.3 Branding gebeurt ook bij landen en steden

Merk ‘Holland’ scoort niet

Nederland is als merk niet erg populair en komt niet voor in de top-tien van merkbeoordelaar Future Brands. Volgens de lijst verkoopt Australië zichzelf het best in de wereld, Italië is het beste Europese ‘merk’. Nederland scoort op deelgebieden wel goed. Op het gebied van (openbaar) vervoer en politieke vrijheid heeft Nederland zelfs het beste imago in de wereld. Qua nachtleven staat Nederland op plek acht, met milieubewustzijn op plek tien. Maar op andere gebieden scoort Nederland volgens Future Brands niet, ook niet als het om cultuur, historie, vriendelijkheid en zakenklimaat gaat.

Bron: *Het Parool*, oktober 2008



Marketing gaat dus om twee dingen: merkidentiteit en klanten. De integratie van deze twee heeft belangrijke gevolgen voor analyses, strategie, en interne organisatie. In dit boek worden deze aspecten alle behandeld. Maar er is nog wel een kanttekening op zijn plaats. De nieuwe 'gebalanceerde' marketing betekent niet dat *minder klantgericht* moet worden gehandeld. Integendeel. Er zijn nog veel voorbeelden van te aanbodgericht denken. Producten die stukgaan, slechte klachtenafhandeling, opdringerige verkoop en mails, beloningen voor mensen die klant worden (sales) en niet voor mensen die allang klant zijn (loyalty-programma's), de (trouwe) klant staat lang niet altijd centraal¹⁸. De beste marketing is toch die waarbij een aanbieder zich richt op het in de watten leggen van klanten zonder de eigen persoonlijkheid te verliezen.

Het lijkt wel op persoonlijke relaties in het gewone leven.

1.2.4 Strategische marketing als verzameling van activiteiten

Marketing-activiteiten

Vanuit het hiervoor geschetste marketingconcept worden binnen een onderneming diverse activiteiten verricht. Marketingactiviteiten worden door Kotler¹⁹ in zijn standaardwerk *Marketing Management* aangeduid als 'analysis, planning, implementation and control'. Voorbeelden van deze activiteiten zijn: marktonderzoek (*analyse*), beslissingen over positionering en communicatie (*planning*), uitvoeren van een campagne (*implementatie*) en evaluatie van de resultaten (*controle*).

Operationele marketing

Niet al deze activiteiten behoren echter tot de strategische marketing. Naast strategische marketing is er namelijk de *operationele marketing*. Operationele marketing bestaat uit het uitwerken van strategische beslissingen met behulp van de marketingmixinstrumenten: de vier P's (Product, Prijs, Plaats, Promotie (inclusief Personeel)).²⁰ Binnen de vierdeling van Kotler betekent dit dat een deel van de plannings- en implementatieactiviteiten, namelijk dat deel dat betrekking heeft op de marktinstrumenten, niet tot de strategische marketing zou behoren. Hieruit mogen we naar onze mening niet concluderen dat hantering van marktinstrumenten geen langetermijngevolgen zou kunnen hebben. Dat is wel degelijk het geval. Zo kan een verkeerd uitgevoerde reclamecampagne op lange termijn leiden tot een imagobeschadiging van een merk. Om deze reden zullen in dit boek over strategische marketing de marktinstrumenten wel (maar beknopt) aan de orde komen. Hierna staan we wat uitgebreider stil bij de activiteiten van strategische marketing. Daarbij hanteren we de vierdeling van Kotler:

- 1 analyse;
- 2 planningsactiviteiten;
- 3 implementatie;
- 4 controle.

Ad 1 Analyse

Analyses in het kader van strategische marketing hebben betrekking op het analyseren van de (potentiële) afnemers (bijvoorbeeld door middel van marktonderzoek), het uitvoeren van concurrentieanalyses, het bestuderen van de distributiestructuur en de leveranciers, het analyseren van de bedrijfstakstructuur en de macro-omgeving (zoals demografische ontwikkelingen) en het analyseren van het eigen bedrijf en het eigen merk. Deze analyses vormen het grootste deel van dit boek.

Planningsactiviteiten

Ad 2 Planningsactiviteiten

Planningsactiviteiten in het kader van de strategische marketing vatten wij op als alle beslissingen die worden genomen, alsmede het vastleggen van die beslissingen in plannen. De door verschillende auteurs²¹ genoemde planningsactiviteiten kunnen worden samengevat in twee doelstellingen (kernbeslissingen) van de strategische marketing, namelijk het beantwoorden van de volgende vragen:

Waar concurreren

1 Waar (en wanneer en met wie) gaan we concurreren? Het betreft hier de keuze van markten, posities en periodes.

Hoe concurreren

2 Hoe gaan we concurreren? Dit betreft de keuze van het verdedigbaar concurrentievoordeel inclusief positionering, doelgroepbepaling en segmentatie, en vaststelling van de doelstellingen met betrekking tot de inzet van marktinstrumenten.

Deze tweedeling in 'waar' en 'hoe' komt in toenemende mate in de marketingliteratuur voor²².

■ Voorbeeld 1.1

De strategische marketing van een meubelfabrikant moet zich bezighouden met de volgende vragen:

1 Waar gaan we concurreren?

- Op welke markten willen we in de toekomst actief zijn (kasten, banken, tafels; voor finale afnemers, kantoren, andere bedrijven, enzovoort)?
- Welke posities willen we op die markten in hoeveel jaar behalen?
- Hoeveel geld investeren we in de verschillende markten?

2 Hoe gaan we concurreren?

- Welke concurrentievoordelen trachten we te behalen (kwaliteit, goedkoop, enzovoort)?
- Op welke segmenten richten we ons?
- Wat streven we na met de inzet van de marktinstrumenten?

Uit de genomen beslissingen blijkt dat de strategische marketingplanning een zeer belangrijk onderdeel van het strategisch management vormt. Met name de keuze voor de *afzetmarkten* waarop men actief wil zijn, is voor een onderneming een zeer belangrijke beslissing, die dan ook de kern van de ondernemingsstrategie vormt. De voorstellen voor en informatie over deze beslissingen worden aangedragen door het functionele gebied marketing. Tevens blijkt dat de genoemde onderdelen van de strategische marketing implicaties hebben voor andere functionele gebieden. Het werkkterrein van de strategische marketing staat dus niet los van andere functionele gebieden. Het feit dat de marketing zo'n belangrijke rol speelt in de strategische planning van een onderneming heeft te maken met de sterke *externe oriëntatie* van zowel strategische planning als marketing.

Ad 3 Implementatie

implementatie

Voorbeelden van activiteiten met betrekking tot de *implementatie* (uitvoering) van de genoemde strategische marketingbeslissingen zijn bijvoorbeeld: het onderhandelen met het topmanagement over budgetten (dit vindt overigens vaak al tijdens de planningsfase plaats), het motiveren en managen van eigen personeel en het inschakelen en brieven van het reclamebureau.

Controle

Ad 4 Controle

De *controle* in het kader van strategische marketing betreft onder andere een analyse van de verkoopgegevens en de financiële gegevens, het toetsen van de resultaten aan de doelstellingen en het checken van de uitvoering van de genomen beslissingen.

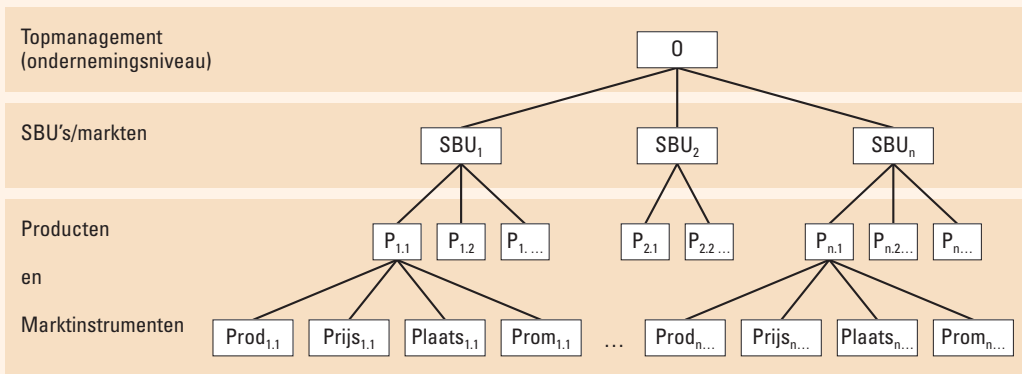
Al deze activiteiten zijn terug te vinden in het strategische marketing-planningsproces.

1.3 Niveaus in een onderneming

Er zijn ondernemingen die hun activiteiten beperken tot één markt, bijvoorbeeld een autofabrikant die uitsluitend kleine auto's maakt voor één doelgroep. Ook veel kleinere en/of startende bedrijven richten zich op één markt. Veel ondernemingen zijn echter actief op meer dan één markt, zoals het concern Sara Lee/DE dat actief is op verscheidene consumentenmarkten (bijvoorbeeld voedings- en genotmiddelen en persoonlijke verzorging). Maar ook een klein bedrijf als een plaatselijk restaurant kan verschillende markten onderscheiden, zoals zaalverhuur, catering en diners ter plaatse. Wil men bij de marketingplanning duidelijkheid hebben over wat nu precies moet worden geanalyseerd en waarvoor beslissingen moeten worden genomen, dan is het van belang om inzicht te hebben in de niveaus in een onderneming. We kunnen de volgende niveaus onderscheiden (zie figuur 1.6):

- het ondernemingsniveau (subparagraaf 1.3.1);
- het divisie- en SBU-niveau (subparagraaf 1.3.2);
- het product- en marktinstrumentniveau (subparagraaf 1.3.3).

Figuur 1.6 Niveaus in een onderneming*



* De figuur geeft de aggregatieniveaus in een onderneming weer en zegt niets over de organisatie van de marketing

**Productmix
Assortiment**

1.3.1 Het ondernemingsniveau

Het ondernemingsniveau is het ‘topniveau’. Het gaat hierbij om de onderneming als geheel. Alle verschillende producten die een onderneming op de verschillende markten uitbrengt, worden gezamenlijk aangeduid als de *productmix* ofwel het *assortiment*. Zo omvat de productmix van Sara Lee/DE koffie, thee, drankensystemen (warme en koude dranken voor industriële afnemers), voedingsmiddelen, shag- en pijp- tabak en artikelen voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

Productgroep

1.3.2 Het divisie- en SBU-niveau

Een *divisie* is een min of meer autonoom opererende eenheid binnen een onderneming. In een divisie kunnen verschillende productgroepen zijn ondergebracht. Een *productgroep* (ook wel productlijn, productcategorie of kortweg categorie genoemd) omvat een groep samenhangende producten. Voorbeelden van productgroepen zijn: borrelhapjes, intern transport, consultancy, voetverzorgingsproducten en herenkleding. In de praktijk wordt een productgroep vaak gebruikt als marktdefinitie, bijvoorbeeld de markt van ziektekostenverzekeringen. Hoewel de productgroep slechts een van de drie dimensies van een marktdefinitie is (de andere twee zijn afnemersgroepen en afnemersfuncties; zie subparagraaf 2.1.1), betekent dit dat productgroepen vaak overeenkomen met markten. Deze relatie zullen wij in dit boek dan ook regelmatig leggen.

**Strategische
business unit (SBU)
Kenmerken**

Een *strategische business unit (SBU)* (ook wel strategische productgroep genoemd) is geconcentreerd rondom één productgroep (en dus meestal ook één markt). Een SBU heeft de volgende *kenmerken*²³:

- Zij is actief op één markt of op een aantal sterk gerelateerde markten: ze produceert en verkoopt een duidelijk afgebakend aantal gerelateerde producten en/of voorziet in de behoeften van een duidelijk gedefinieerde groep afnemers.
- Zij concurreert met een duidelijk afgebakende groep concurrenten.
- Zij heeft een eigen manager die verantwoordelijk is voor de strategische planning en een eigen winstverantwoordelijkheid heeft.

Veel ondernemingen werken met SBU's. Een voorbeeld is AKZO: alle activiteiten zijn ondergebracht in diverse businessunits waaraan zodanige bevoegdheden zijn gedelegeerd dat men snel en slagvaardig op marktontwikkelingen kan reageren. Overigens zijn bij AKZO de diverse businessunits gegroepeerd in vijf divisies. Een voorbeeld van een concern waar divisies en SBU's niet samenvallen, is Sara Lee/DE. Deze onderneming bestaat uit twee divisies: Voedings- en genotmiddelen, en Huishoudelijke en persoonlijke verzorgingsproducten. Deze laatste divisie omvat activiteiten op de volgende markten: lichaamsverzorging, luchtverfrissers, schoenverzorging en insecticiden. Hoewel er dus vaak een verschil tussen het divisie- en SBU-niveau is, maken we in het vervolg van dit boek geen onderscheid tussen het divisieniveau en het SBU-niveau. De reden daarvoor is dat een divisieniveau kan worden beschouwd als een ondernemingsniveau maar dan een trapje lager. In de praktijk zijn divisies vaak ook kleinere ondernemingen binnen een grote onderneming. Daarom geldt dat alles wat hierna wordt gezegd over ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën, even-

eens van toepassing kan zijn op divisiedoelstellingen en divisiestrategieën. Zo wordt in de ondernemingsstrategie vastgelegd welke financiële middelen voor SBU's beschikbaar zijn. Wanneer er tussen het ondernemings- en SBU-niveau een divisieniveau is, geldt dat in de divisiestrategie de allocatie van middelen over SBU's wordt vastgelegd. Overigens vallen in een onderneming die actief is op één markt het ondernemingsniveau en het SBU-niveau samen en is het assortiment beperkt tot één productgroep.

1.3.3 Het product- en marktinstrumentniveau

Een *product* is datgene (het goed of de dienst) dat concreet op een markt wordt aangeboden. Een product kan voor verschillende doelgroepen bestemd zijn. Een combinatie van een product en een doelgroep wordt meestal een *product-marktcombinatie (PMC)* genoemd. Van een product worden soms verschillende *variëteiten* op de markt gebracht, bijvoorbeeld DE-koffie in pakken van 250 of 500 gram, bonen of gemalen, met of zonder cafeïne, smaken als Select, Mokka, enzovoort. Een onderneming brengt individuele producten vaak op een markt ondersteund door het inzetten van *marktinstrumenten*. Meestal worden vier categorieën marktinstrumenten onderscheiden: product (samenstelling, verpakking), prijs, distributie en verkoopbevordering (zoals reclame en promoties). Omdat marktinstrumenten worden ingevuld voor producten, komt het marktinstrumentniveau overeen met het productniveau.

Product- marktcombinatie (PMC)

De plaats van het merk

Een *merk* is een woord, naam, symbool, letter of teken (of combinatie hiervan) dat een onderneming gebruikt om haar producten te onderscheiden van concurrerende producten. Een merk is de drager van een reputatie of imago. Geredeneerd vanuit de aanbieder is een merk als het ware de zichtbaar gemaakte identiteit die het product moet uitstralen.

Op welke niveaus spelen merken een rol? Het meest voor de hand liggend is het productniveau. Een product wordt vrijwel altijd onder een merknaam aangeboden. Voorbeelden van producten zijn: Pampers luiers, studentenrekening ABN AMRO, Philips koffiezetapparaat. De aanduiding merk wordt vanouds met producten geassocieerd. Op markten van snelopende consumptiegoederen zijn merknamen op productniveau ook het meest zichtbaar: ieder product heeft een eigen merknaam. Toch is dit een beperkte opvatting over het belang van merken. Merknamen spelen namelijk niet alleen op productniveau een rol, maar op alle drie niveaus in een onderneming. Weliswaar maken concerns als Unilever en Procter & Gamble naar consumenten toe niet of nauwelijks gebruik van de naam van de onderneming, maar toch is Unilever een merk. Bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt en de financiële markt. Ook op het tussenliggende divisieniveau vinden we merken: producenten Van den Bergh Nederland en Iglo/Ola zijn ook merken. Op markten van diensten en duurzame consumptiegoederen komt de merknaam op productniveau soms overeen met die op ondernemingsniveau (bijvoorbeeld Philips, BMW, Rabobank). In hoofdstuk 10 gaan we nader in op merken en merkniveaus.

Merk

1.4 De kern van de marketingstrategie

Hierbij maken we onderscheid tussen:

- de ondernemingsstrategie (subparagraaf 1.4.1);
- de marketingstrategie (subparagraaf 1.4.2).

1.4.1 De ondernemingsstrategie: groeirichting en waardestrategie

Op elk van de niveaus die hiervoor zijn omschreven, worden beslissingen genomen en worden strategieën uitgestippeld. De inhoud van die beslissingen verschilt per niveau. Zo zal een voorzitter van een raad van bestuur (*corporate niveau* of ondernemingsniveau) zich niet bezighouden met reclamebeslissingen (*productniveau*). Omgekeerd zal een productmanager van een margarinemerkt (*productniveau*) zich niet bezighouden met beslissingen om meer te investeren in de luierverkoop; dat laatste is een zaak van het topmanagement (*ondernemingsniveau*).

We kunnen een duidelijke link leggen tussen de kernvragen van strategische marketing zoals die in paragraaf 1.2 zijn genoemd en de niveaus uit paragraaf 1.3. Deze link hebben we samengevat in tabel 1.2.

Tabel 1.2 Soorten strategieën en niveaus

Niveau	Waar concurreren?	Hoe concurreren? (keuze concurrentie- voordeel)	Overig
Ondernemingsstrategie	Bepaling samenstelling en gewenste posities van productgroepen en merken (groeirichtingen)	Keuze waardestrategie	Keuze partners (met wie?)
Marketingstrategie	Doelgroepbepaling	Merkpositionering	
Marktinstrumentstrategieën	–	Uitwerking positionering	

De twee hoofdvragen die op elk niveau moeten worden beantwoord zijn:

- 1 Waar gaan we concurreren? Op welke markten, met welke producten, wanneer en in welke mate?
- 2 Hoe gaan we concurreren? Met welk onderscheid?

De uitwerking van beide vragen hangt af van het niveau. Op ondernemingsniveau houdt de vraag ‘Waar gaat de onderneming concurreren?’ in dat de leiding van een onderneming of divisie zich (onder andere) bezighoudt met het vaststellen van de gewenste posities (bijvoorbeeld gewenste groei) van productgroepen en merken. Dit zal zodanig moeten gebeuren dat met alle producten gezamenlijk de gewenste ondernemingsdoelen (zoals een bepaalde groei van de omzet) kunnen worden behaald. *Groei* kan worden gerealiseerd:

- met bestaande producten en merken, maar ook met nieuwe;
- bij bestaande klanten en doelgroepen, maar ook bij nieuwe.

Groei

Ook de *tijdstippen* waarop de doelen moeten worden gerealiseerd, zijn een zaak van het topmanagement. Vanuit de gewenste doelen die met de diverse merken moeten worden gehaald, zullen topmanagers ook de beschikbare middelen moeten vaststellen. Ambitieuze plannen vragen veel geld.

De totstandkoming van keuzes over doelen en investeringen is in de praktijk niet een eenzijdige top-downzaak. Doelstellingen en budgetten op lagere niveaus komen tot stand in *onderhandeling* tussen topmanagement en lager management. Productmanagers of brand managers zullen hun ambitieuze plannen moeten trachten te verkopen aan de directie. Een overtuigend plan krijgt meer geld (zie paragraaf 12.1).

Waardestrategie

Op ondernemingsniveau betreft de vraag 'Hoe gaan we concurreren?' de keuze van de *waardestrategie*. Wil de onderneming zich naar klanten toe profileren door leiderschap in kwaliteit en innovaties, door efficiency en lage prijzen of door relatieopbouw? Ook wordt in de ondernemingsstrategie vastgelegd of de onderneming wil groeien op eigen kracht of met hulp van anderen ('met wie?': samenwerking, acquisitie, fusie).

1.4.2 De marketingstrategie: doelgroep en positionering

Ook op het niveau van de marketingstrategie kan onderscheid worden gemaakt in *waar* en *hoe*. De waar-vraag betreft een nadere omschrijving van de doelgroep. De hoe-vraag van de marketingstrategie is de keuze van het onderscheidend vermogen of het concurrentievoordeel. Welke reden moet een klant hebben om 'jouw merk' te kopen en niet een ander merk? Dat concurrentievoordeel moet liefst ook verdedigbaar zijn. Het begrip *verdedigbaar concurrentievoordeel* is sinds het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw centraal komen te staan in de literatuur over concurrentieanalyse en concurrentiestrategieën.²⁴ Eenvoudig gezegd houdt een verdedigbaar concurrentievoordeel in, dat een merk:

- ergens goed in is (sterk punt),
- waarin haar concurrenten niet goed zijn (en ook moeilijk goed in kunnen worden: verdedigbaar),
- en wat van belang is voor de afnemers.

Verdedigbaar concurrentievoordeel

3 C's

Drie 'partijen' (de 3 C's) spelen dus de belangrijkste rol in de keuze van een concurrentievoordeel:

- 1 de *company*: de onderneming of het merk zelf;
- 2 de *customers*: de afnemers;
- 3 de *competitors*: de concurrenten.

Analyse van deze drie C's is dus essentieel.

Ondernemingen die een concurrentievoordeel hebben, zullen in de bedrijfstak de beste financiële resultaten kunnen behalen. Daarom moet elke onderneming er dus naar streven om met haar producten een verdedigbaar concurrentievoordeel te behalen.

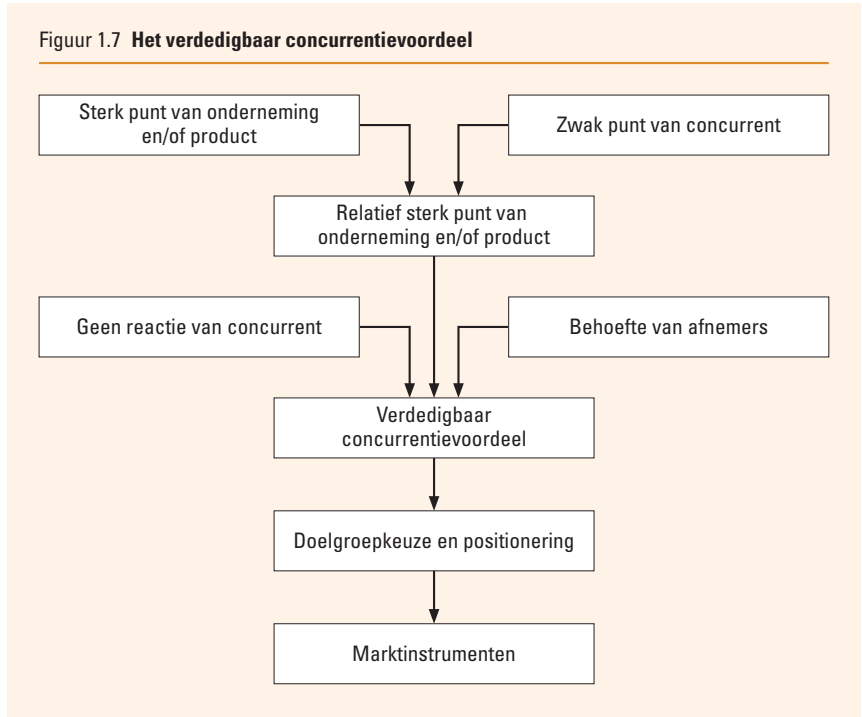
Uit de voorgaande definitie blijkt dat er een belangrijk verschil bestaat tussen een sterk punt van een onderneming en een verdedigbaar concurrentievoordeel. Niet elk sterk punt leidt tot een verdedigbaar con-

Relatief sterk punt

currentievoordeel. Dit is pas het geval als aan de volgende twee voorwaarden is voldaan (zie ook figuur 1.7):

- 1 De concurrenten hebben dat sterke punt niet: het is derhalve een *relatief* sterk punt.
- 2 Het sterke punt is relevant: het is van belang voor afnemers.

Figuur 1.7 Het verdedigbaar concurrentievoordeel



Een onderneming kan dus wel ergens goed in zijn, maar als het voor de afnemers niet relevant is dat de onderneming daar zo goed in is of als de concurrenten dat sterke punt ook hebben, levert het niets op. Een voorbeeld van dit laatste is de veiligheid van luchtvaartmaatschappijen. Omdat (vrijwel) elke maatschappij veilig is (dit is ook een absolute noodzaak), is veiligheid geen verdedigbaar concurrentievoordeel. Indien een onderneming een sterk punt heeft, is het dus zaak om na te gaan of de concurrenten dat sterke punt ook hebben (dit gebeurt in de concurrentenanalyse, zie hoofdstuk 6). Vervolgens moet het sterke punt worden omgebouwd naar een voordeel voor de afnemers, bijvoorbeeld in de vorm van een betere kwaliteit of een lagere prijs. Tevens moet dit voordeel dan (bijvoorbeeld door middel van reclame) aan de afnemers worden gecommuniceerd.

Case 1.4 De verdedigbaarheid van een concurrentievoordeel

Volvo is veiligheid

Hoewel alle auto's in principe behoorlijk veilig zijn, zijn er toch verschillen. Bij Volvo is het hele bedrijf al vanaf de oprichting in 1927 doordrongen van het streven om de allerveiligste auto te maken. In 1959 vond Volvo de driepuntsgordel uit en tegenwoordig heeft elke auto die. Maar ook de gelaagde voorruit, kreukelzones, bepaalde vormen van flankenbescherming, allemaal zaken die inmiddels ook in andere auto's zitten. Verdedigbaarheid is lastig maar door continue innovatie blijft Volvo toch de veiligste. Sinds 1998 monteert Volvo standaard stoelen met een Whiplash Protection System. Misschien dat er

binnenkort weer een nieuw stukje Volvo in andere auto's zit.

Bron: Volvo



Leapfrogging

Vervolgens dient men zich af te vragen of het concurrentievoordeel ook verdedigbaar is. Een onderneming met bijvoorbeeld een technologische voorsprong die gemakkelijk is te imiteren, is het voordeel vermoedelijk weer snel kwijt. Indien de concurrentie in staat is een nog betere technologie te hanteren, kan het aanvankelijke voordeel zelfs omslaan in een nadeel (haasje-over of *leapfrogging*). In de praktijk is de verdedigbaarheid van concurrentievoordelen het grootste probleem. Vrijwel elk voordeel kan en wordt snel nagevolgd. Uit onderzoek blijkt ook dat volgers soms hogere marktaandelen weten te behalen dan innovators.²⁵ Pioniers zullen zich dus flexibel moeten opstellen en ook moeten trachten om te leren van de ervaringen van de volgers.²⁶ Teneinde inzicht te hebben in de verdedigbaarheid van het concurrentievoordeel kan de onderneming proberen te voorspellen wat de concurrentie zal gaan doen. Dit vormt een van de doelstellingen van de concurrentenanalyse.

Positionering

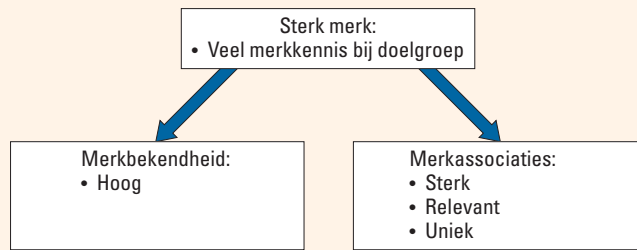
Het idee van een verdedigbaar concurrentievoordeel is nauw verbonden met het begrip *positionering*. Positionering houdt in: het bepalen van de plaats van een merk in het hoofd van de afnemers in relatie tot de producten van de concurrenten. Welk imago of welke associaties wil een onderneming aan het merk meegeven? Ries & Trout²⁷ hebben dit genoemd: 'positioning, the battle for your mind'. Bij positionering gaat het erom die merkassociaties te kiezen die relevant zijn voor de afnemers en uniek zijn voor het merk. Als een merk erin slaagt om de gewenste associaties zodanig te communiceren dat die merkassociaties sterk zijn verankerd bij de doelgroep, is voldaan aan de belangrijkste eisen voor een succesvol merk²⁸: *sterk, relevant en uniek*.

Sterk, relevant en uniek

Focussen

Een goede positionering vereist een diepgaande kennis van de psychologie van de klant. Een andere belangrijke eis aan positionering is *focussen*: durven kiezen voor een gerichte positionering. Een brede keus is geen keus, wordt vaak gesteld. Vaak komt het zoekproces erop neer dat wordt gezocht naar één woord waarop een merk zich kan onderscheiden. De keuze van dat woord is lastig, essentieel en subtiel. Lastig, want met algemene kenmerken als kwaliteit, jong, dynamisch, betrouwbaar is een merk meestal niet onderscheidend. Veel merken willen dat zijn. Het is ook lastig omdat bedrijven vaak niet durven te kiezen:

Figuur 1.8 **Sterke merkwaarde volgens Keller (2004)**



want met één centrale boodschap ‘worden zoveel andere goede dingen niet gezegd’. Essentieel omdat in feite wordt gesproken over de centrale keuze van de merkidentiteit. Vanuit die identiteit moet alles worden aangestuurd. Subtiel omdat het veel creativiteit en inlevingsvermogen in de klant en andere partijen in de omgeving vereist om op het ‘juiste’ woord te komen. Merken die anno 2009 een duidelijke keus hebben gemaakt, zijn bijvoorbeeld Interpolis (Glashelder) en Philips (Simplicity).

Merkspositionering

Het begrip positionering wordt soms uitsluitend in verband gebracht met communicatie. Het zou dan vooral gaan om de slogan of gewoon ‘wat voor leuks we eens in de campagne gaan vertellen dit jaar’. *Merkspositionering* gaat echter veel verder: het vormt de aansturing van alle activiteiten rondom het merk: dus productie, personeel, inkoop, alle marktinstrumenten, enzovoort. Immers: de positionering is de belofte naar de klant en die belofte dient te worden nagekomen. Dat kan alleen als alles erop is gericht dat voor elkaar te krijgen. Het begint al met de mensen die de telefoon opnemen. En ‘eindigt’ met hoe tevreden een klant is met het product. Een merkspositionering heeft dus niet alleen een externe functie (belofte naar de klant) maar ook een interne: naar de werknemers. Het communiceren van de merkspositionering naar interne doelgroepen wordt *internal branding* genoemd (zie ook hoofdstuk 12).

Internal branding

Corporate identity

Overigens is het begrip positionering in onze ogen niet wezenlijk anders dan begrippen als (gewenste) reputatie, identiteit, visie of concurrentievoordeel. Omdat merken op verschillende niveaus in een onderneming bestaan, bestaat positionering ook op meerdere niveaus: op ondernemings- en productniveau. Op ondernemingsniveau gaat het dan om de reputatie van de onderneming, ook wel *corporate identity* of kortweg reputatie genoemd. Bij Philips is de merknaam dezelfde als de meeste van haar productnamen en komt de ondernemingsidentiteit dus overeen met die van al haar producten.

1.4.3 Het belang van marketing

In een recent onderzoek is uitgezocht hoe belangrijk marketing in Nederlandse ondernemingen is²⁹. Een van de vragen die aan managers werd gesteld is hoe sterk de invloed van marketing is op een aantal beslissingen in de onderneming. Tabel 1.3 laat enkele kernbevindingen zien.

Tabel 1.3 **Relatieve invloed van functionele gebieden in Nederlandse ondernemingen op enkele beslissingen***

	Marketing	Verkoop	R&D/productie	Financiën
Advertenties	69	23	4	3
Metten en verhogen van klanttevredenheid	57	30	12	2
Segmentatie, positionering en doelgroepkeuze	55	33	8	5
Relatie- en loyaliteitsprogramma's	51	35	6	8
De strategie (voor een divisie)	34	32	16	18
Productontwikkeling	30	25	39	7
Customer service	28	51	18	3
Uitbreiding naar buitenlandse markten	26	33	4	28
De keuze voor een zakelijke partner	26	33	13	23
Investeringen in ICT	26	16	15	42
Prijzen	20	48	13	18
Distributie	18	45	24	13

* N = 131; ondervraagde managers moesten 100 punten verdelen over vier functionele gebieden

Bron: Verhoef, Leeflang 2009

Het blijkt dat marketing relatief een sterke invloed heeft op segmentatie, positionering, klantmanagement en communicatie. Zoals we in deze paragraaf hebben laten zien, zijn segmentatie en positionering belangrijke strategische beslissingen en is communicatie daar een belangrijk gevolg van. Marketing heeft zelfs de zwaarste stem in de strategie van de divisie in het algemeen. Ook relatieprogramma's zijn het domein van marketing, hetgeen gezien het belang van klantentrouw ook belangrijk is. Wat ook blijkt is dat marketing beperkte invloed heeft op prijszetting en op distributiebeslissingen. Dit lijkt opmerkelijk omdat dit twee van de vier klassieke marketinginstrumenten betreft. Beide valt echter wel goed te verklaren. De invloed van verkoop op zowel de prijs als distributie vanwege het feit dat sales de laatste schakel is naar de klant en dus ook een invloed op de uiteindelijke prijs en distributie heeft. In genoemd onderzoek waren ook relatief veel businessondernemingen vertegenwoordigd, hetgeen de invloed van sales versterkt.

Belangrijke strategische functie

De conclusie uit dit onderzoek is dat marketing een belangrijke strategische functie vervult in ondernemingen. Enkele tactische activiteiten ('twee van de vier P's: prijszetting en distributie') worden gedeeld met sales. Hoewel naar aanleiding van dit onderzoek soms de indruk gewekt werd dat het belang van marketing laag zou zijn³⁰, lijkt eerder het tegendeel het geval. In enkele interviews naar aanleiding van dit onderzoek werd ook bevestigd dat de marketinggedachte op zich steeds meer terrein wint in organisaties, maar dat dit niet langer alleen door de marketingafdeling gedragen wordt. Het is traditioneel om marketing alleen maar te laten uitvoeren door marketeers, en de toekomst ligt er juist in dat de marketinggedachte door alle functionele gebieden wordt gedragen³¹.

Case 1.5 Het belang van marketing

Philips schetst plannen voor leidende positie op lifestylegebied

Philips Electronics zal als bedrijf tegemoet gaan komen aan de behoeften van consumenten op lifestylegebied. De nieuwe Philips-sector Consumer Lifestyle wil met een gericht productaanbod en een combinatie van grondig marktonderzoek, vooruitstrevend ontwerp en relevante innovaties de levens van consumenten verbeteren en veraangenamen, met name op het gebied van gezondheid en welzijn.

‘Consumenten willen hun leven veraangenamen en verrijken,’ aldus de heer Ragnetti, president-directeur van Philips Consumer Lifestyle. ‘Wij kunnen de consument hiervoor nieuwe technologie aanbieden, maar wij kunnen hem ook in staat stellen een gezonder, rijker leven te leiden. Philips wil niet alleen

technologie, maar ook ervaringen bieden. Daarbij baseren wij ons op een diepgaand inzicht in de behoeften van consumenten, en werken wij samen met zorgvuldig geselecteerde partners om die ervaring ook daadwerkelijk aan de consument te kunnen leveren.’

Bron: Philips, augustus 2008



Het toenemende belang van marketing blijkt ook uit het feit dat marketing in steeds meer branches wordt toegepast waar dat voorheen niet het geval was³². Voorbeelden:

Zorgmarketing

- *Zorgmarketing*. Het beleid van de overheid is om in de zorg door het introduceren van (gereguleerde) marktwerking een kwaliteitsverhoging en kostenverlaging te realiseren. Door deze toenemende marktwerking op zorgmarkten wordt het belang van klantrelaties en merkpositionering steeds belangrijker.

Regiomarketing

- *Regiomarketing*. Regio's (steden, gemeenten, (delen van) provincies, landen) concurreren in toenemende mate om de gunsten van de drie B's: bezoekers (toeristen), bewoners en bedrijven. Een heldere positionering wordt dan steeds belangrijker en daarmee eveneens regiomarketing (ook wel citymarketing, 'destination branding', of plaatsmarketing genoemd).

Cultuurmarketing

- *Cultuurmarketing*. Dit betreft een verscheidenheid aan diensten zoals musea³³, beeldende kunst, podiumkunst, muziek en film. Niet al deze diensten zijn van huis uit opgezet om vanuit de markt gefinancierd te worden, sterker nog, zelfs bij een grote toeloop naar een publiekstrekker in een museum (een zogeheten blockbuster) dekken de inkomsten doorgaans nog steeds niet de uitgaven. Maar ondanks dat wordt er wel in toenemende mate kritisch gekeken naar de belangstelling voor cultuur. Doel van cultuurmarketing is dan om de verschillende vormen van cultuur beter onder de aandacht te krijgen.

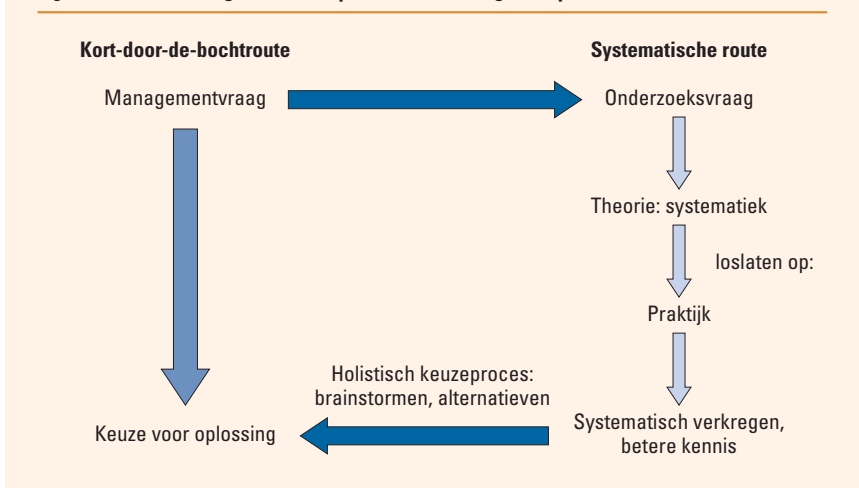
In al deze branches speelde en speelt de overheid een belangrijke rol. Er zijn ook meer doelgroepen dan alleen klanten van belang. Dit maakt het uitvoeren van marketingprincipes soms lastiger. De marketingprincipes op zichzelf (met name het belang van de klant en de identiteit) gelden echter wel gewoon.

1.5 Het strategische marketingplanningsproces

Een manager die een probleem heeft, kan op twee manieren tot een oplossing komen: snel en weinig onderbouwd, of wat minder snel en wel goed onderbouwd (figuur 1.9). Soms is de eerste manier zeer succesvol. Een manager hoeft geen analyticus te zijn om succes te kunnen behalen. In dit boek hanteren we echter een ander uitgangspunt. Wij vinden dat met een betere onderbouwing de kans op succes groter is. Het 'betere' zit in: gebruikmaken van een *goede systematiek en de goede tools*, gebaseerd op (marketing)theorie, en *meer en betere kennis*, doordat alle partijen in de omgeving van de onderneming worden geanalyseerd. Ook het expliciet *formuleren van alternatieven* vormt een onderdeel van de betere (meer wetenschappelijke) benadering van praktische managementproblemen.

Goede systematiek en de goede tools
Meer en betere kennis
Formuleren van alternatieven

Figuur 1.9 Benaderingen van het oplossen van managementproblemen



Overigens betekent een 'meer wetenschappelijke' benadering van een marketingprobleem niet dat het resultaat minder praktisch wordt. Bij de uiteindelijke keuze voor een oplossing is een meer holistische aanpak nodig: *creativiteit, innovatie en marktgevoel*. Goed huiswerk vormt daarvoor de 'input'. De wijze waarop een onderneming het huiswerk zou moeten uitvoeren en vervolgens dient te vertalen in doelstellingen en strategieën, vormt de inhoud van het strategische marketingplanningsproces.

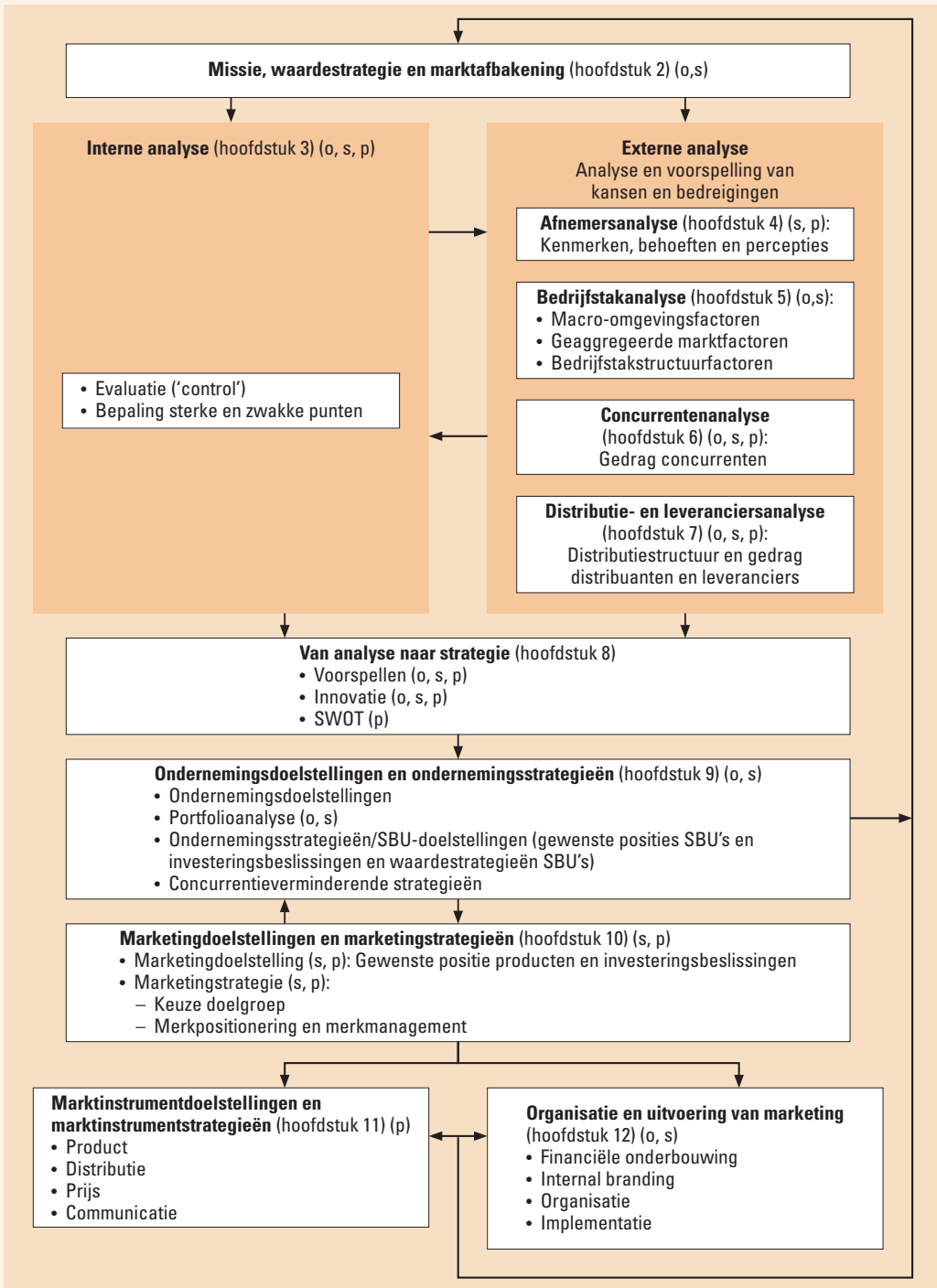
We geven nu eerst in subparagraaf 1.5.1 een overzicht en de globale opzet van het proces. Daarna gaan we in subparagraaf 1.5.2 in op de fasen van het proces en we sluiten af met enkele opmerkingen over het verloop van het proces (subparagraaf 1.5.3).

1.5.1 Overzicht van het proces en globale opzet

In de (marketing)literatuur schetsen diverse auteurs³⁴ de verschillende stappen die een onderneming kan doorlopen om tot een strategie te komen. De wijze waarop dit proces wordt uitgewerkt, is niet bij alle auteurs dezelfde. In figuur 1.10 hebben wij de stappen weergegeven die

Creativiteit, innovatie en marktgevoel

Figuur 1.10 Het strategische marketingplanningsproces



Niveaus: o = onderneming, s = SBU, p = product

een onderneming naar onze mening in het planningsproces zou kunnen zetten. Tussen haakjes is aangegeven in welke hoofdstukken de verschillende stappen worden besproken. Tevens is aangegeven op welk niveau in de onderneming elke stap betrekking heeft (*ondernemings-, SBU- of productniveau*). Wij zullen in deze subparagraaf de figuur globaal toelichten en in subparagraaf 1.5.2 meer in detail treden. In hoofdstuk 2 starten we met een afbakening van de markt en de huidige activiteiten, inclusief visie en missie, en een evaluatie van de behaalde resultaten. Deze eerste stap geeft doorgaans een aardige indruk van mogelijke problemen (*probleemherkenning*). In de hoofdstukken 3 tot en met 12 werken we de diverse stappen nader uit.

Interne analyse Externe analyse

De globale opzet van het proces is dat een combinatie van een *interne analyse* (analyse van de onderneming en het merk zelf) en een *externe analyse* (analyse van de omgeving) de basis vormt voor de formulering van doelstellingen en strategieën. Het belangrijkste doel van de interne analyse is: vaststellen wat de eigen sterke en zwakke punten zijn (*strengths en weaknesses*). De combinatie van Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) vormt de input voor de fase waarin een strategie wordt gekozen. Het doel van de externe analyse is: inzicht geven in de kansen en bedreigingen (*opportunities en threats*) die er te verwachten zijn.

Situatieanalyse (deel B)

In deel B volgen de interne analyse (op alle niveaus) en de diverse fasen uit de externe analyse (hoofdzakelijk SBU- en productniveau). Deze beide onderdelen samen vormen de *situatieanalyse*. De volgorde van fasen binnen de situatieanalyse verschilt tussen auteurs. Wij starten met de interne analyse, omdat we daartoe ook de evaluatie van de resultaten rekenen. De sterktes en zwaktes van de 'company' en het merk beschouwen we min of meer als randvoorwaarden waarbinnen de strategie moet worden ontwikkeld. Immers, financiële kenmerken, managementcultuur, ondernemingsmissie, enzovoort zijn niet snel te wijzigen. Binnen de externe analyse geldt iets vergelijkbaars voor de concurrenten- en bedrijfstakanalyse: ook die zijn te beschouwen als randvoorwaarden. Dat geldt niet voor de belangrijkste doelgroep: de klant. Marketing is bij uitstek geschikt om doelgroepen 'te leren'. De klant is in principe goed te beïnvloeden. Aangezien in theorie en praktijk veel aandacht bestaat voor het bereiken van waarde voor de klant, begint de externe analyse dan ook met de afnemers. In onze optiek zou op continue wijze inzicht moeten worden verkregen in de wensen, tevredenheid en percepties van (al of niet) individuele klanten en niet-klanten. Deze afnemersanalyse vormt de bron van velerlei informatie in andere analysefasen. Vervolgens vinden de andere onderdelen van de externe analyse plaats: eerst een overzicht van de gehele bedrijfstak, en daarna specifieke analyses van de concurrenten, distributeurs (of andere intermediairs) en leveranciers. In deze volgorde vormt de externe analyse derhalve een *ABCD-analyse* (afnemers, bedrijfstak, concurrenten, distributeurs/leveranciers). Tot slot volgt een afzonderlijke fase strategische analyses, waarin resultaten uit de interne en externe analyse aan elkaar worden gekoppeld. De eerste blokken zijn het analytische deel van het planningsproces.

Randvoorwaarden

ABCD-analyse

Ondernemings- en marketingbeslissingen (deel C)

Na het analytische deel worden ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën gekozen; deze geven vooral antwoord op de vraag waar en wanneer men gaat concurreren. Omdat de analyses veelal worden uitgevoerd voor SBU's (markten) en een onderneming vaak actief is op verscheidene markten, zullen verschillende situatieanalyses de basis vormen voor de ondernemingsstrategie. Indien in de ondernemingsstrategie wordt gekozen voor een nieuwe markt, dient een nieuwe analyse te worden uitgevoerd. Vervolgens worden de marketingdoelstellingen en marketingstrategieën gekozen: hierbij gaat het om afzetdoelen en doelgroep- en merkbeslissingen. Deze beslissingen bepalen vooral 'hoe het bedrijf gaat concurreren'.

Implementatie (deel D)

Vanuit de marketingstrategie worden de marktinstrumenten vastgelegd. Dit is de marketingtactiek en deze is te beschouwen als onderdeel van de marketingimplementatie. Nadat de beslissingen zijn vastgelegd in een marketingplan, vindt de uitvoering plaats. Daarbij is behalve de organisatie van marketing en communicatie, ook aandacht voor de werknemers van groot belang. Zonder goed intern management is een goede uitvoering onmogelijk.

1.5.2 Beschrijving van de fasen van het proces

Het marketingplan (dit hoofdstuk)

Het *marketingplan* geeft de resultaten van het strategische marketingplanningsproces weer (analyses en beslissingen) en legt alle actiepunten voor het komende jaar vast. Dit plan kan later als leidraad dienen bij de evaluatie van de resultaten. Tevens vervult het een communicatieve functie: iedereen binnen de onderneming kan in het plan lezen welke richting de onderneming op wil gaan en hoe men de gekozen doelstellingen wil bereiken. In paragraaf 1.6 laten we zien hoe een marketingplan in de praktijk kan worden opgesteld.

Na de uitvoering van de strategieën moet een *evaluatie* plaatsvinden: zijn de doelstellingen gehaald en zo nee, wat zijn daarvan de oorzaken? Deze evaluatie luidt een nieuw begin van het planningsproces in. Om deze reden is dan ook in figuur 1.8 vanuit de laatste planningsstap een terugkoppeling aangegeven richting de interne analyse (startend met de resultatenevaluatie). We willen overigens opmerken dat het geschetste proces niet periodiek (bijvoorbeeld eenmaal per jaar) dient te worden doorlopen, maar dat er feitelijk sprake dient te zijn van een continue interne en externe analyse en evaluatie van doelstellingen en strategieën. De dynamiek in de omgeving maakt het te riskant om planning tot een periodieke activiteit te maken.

Strategische marketingplanning in de praktijk

We beschrijven in dit boek de verschillende fasen van het strategische marketingplanningsproces. Daarbij pogen we een ideaalbeeld van dit proces weer te geven. Het geschetste raamwerk is in principe toepasbaar voor elke onderneming die actief is op een bepaalde markt en daarbij met concurrenten en afnemers te maken heeft. Dit kunnen fabrikanten van niet-duurzame consumptiegoederen zijn (zoals fabrikanten

ten van levensmiddelen), maar ook fabrikanten van duurzame consumptiegoederen (bijvoorbeeld autofabrikanten) of dienstverlenende ondernemingen (zoals banken). Ook kan het raamwerk worden gebruikt door ondernemingen die actief zijn op industriële markten (bijvoorbeeld ingenieursbureaus). In dat geval zijn de afnemers andere ondernemingen. Daarnaast kunnen delen van het proces van toepassing zijn op non-profitorganisaties (zoals Greenpeace, ziekenhuizen). We moeten hier echter onmiddellijk aan toevoegen dat het een illusie zou zijn te menen dat iedere organisatie het geschetste proces volgt c.q. zou kunnen en moeten volgen. Organisaties en markten kunnen dusdanig verschillen dat bepaalde stappen in het planningsproces wellicht minder belangrijk zijn of in een andere volgorde worden doorlopen.

Missie, waardestrategie en marktafbakening (hoofdstuk 2)

Een situatieanalyse van een merk en een markt kan niet eerder worden uitgevoerd dan wanneer bekend is over welke situatie we het hebben: hoe is de markt afgebakend? Zonder *marktafbakening* kan bijvoorbeeld geen marktaandeel worden berekend. Is Coca-Cola actief op de markt van soft drinks of van 'cola's'? Dit maakt nogal wat uit voor de hoogte van het marktaandeel, en ook voor de hoeveelheid concurrenten. Om hierachter te komen moet eerst de *missie* van de onderneming worden bestudeerd. Daarbinnen worden normaal gesproken uitspraken gedaan over de markten. U kunt dit beschouwen als randvoorwaarde voor de ontwikkeling van de marketingstrategie.

Uit het oogpunt van positionering (de kern van de marketingstrategie) is ook van belang te weten welke *waardestrategie* de onderneming volgt. De merkpositionering dient hiermee niet strijdig te zijn.

Ten slotte worden de huidige product-marktcombinaties in beeld gebracht en wordt de markt specifiek afgebakend, in termen van klantbehoeften. Op deze plaats gaat het om de vaststelling van de huidige markt: de markt waarop men momenteel actief is (*What business are we in?*).

Interne analyse (hoofdstuk 3)

De interne analyse start met het onderwerp 'Wat zijn de resultaten tot nu toe geweest?'. Dit vormt de *control*: een evaluatie van de behaalde resultaten. De *gewenste resultaten* ofwel de *doelstellingen* moeten worden geanalyseerd. We starten hoofdstuk 3 met een korte uiteenzetting over doelstellingen. De resultaten van de strategie (en doelen) kunnen worden gemeten in winst, afzet, marktaandeel, enzovoort; de keuze van de meeteenheid hangt af van de wijze waarop de doelstellingen zijn geformuleerd. Naast financiële maatstaven worden ook klantgerichte normen gehanteerd, zoals klanttevredenheid (de Balanced Scorecard). Deze stap geeft een eerste indruk van waar eventuele problemen liggen. De analyse wordt zo gedesaggregeerd mogelijk uitgevoerd, dus niet alleen op product- en instrumentniveau, maar ook daarbinnen – indien mogelijk – naar regio's, klantgroepen (segmenten), variëteiten en retailers.

Ten slotte worden de interne factoren onderzocht die van belang zijn bij het vinden van een (nieuwe) strategie. Daartoe worden de sterke en zwakke punten van de onderneming, de SBU, het product en de markt-instrumenten vastgesteld. Hierbij wordt zoveel mogelijk gekeken door de bril van de doelgroep. De sterktes en zwaktes worden (in een later

Control

Sterke en zwakke punten

stadium) vergeleken met die van de concurrenten. Indien de sterke punten kunnen worden vertaald in meerwaarde van de producten voor de afnemers, leveren zij aanknopingspunten op voor verdedigbare concurrentievoordelen (zie figuur 1.2). De zwakke punten dienen – indien zij strategische problemen dreigen op te leveren – te worden verbeterd. Dit kan door eigen ontwikkeling of door samenwerking met concurrenten.

De hoofdstukken 4 tot en met 7 hebben betrekking op de *externe analyse*.

Afnemersanalyse (hoofdstuk 4)

Het centrale uitgangspunt van dit boek is dat het beleid van een onderneming gericht moet zijn op het creëren van optimale waarde voor de klant. Continu ‘feeling’ houden met de doelgroep is dus essentieel. Een manager die verantwoordelijk is voor een merk, dient een voortdurende kennis te hebben van de ‘psychologie van de klant’. Een goede afnemersanalyse (waarbij we onder afnemers ook potentiële afnemers verstaan) voorziet hierin. Meer specifieke doelstellingen van de afnemersanalyse zijn: het verkrijgen van inzicht in hun kenmerken (wie zijn de afnemers, zijn er segmenten te onderscheiden, welke klanten zijn het meest winstgevend?), hun behoeften (het belang van concrete en abstracte producteigenschappen) en hun percepties (hoe kijken ze tegen het eigen product en de concurrenten aan?). De afnemersanalyse wordt uitgevoerd voor een hele markt (SBU-niveau), en voor afzonderlijke segmenten en producten (productniveau). De afnemersanalyse vormt ook een bron van gegevens voor andere fasen in de situatieanalyse en is daarmee de kern van de situatieanalyse. Zo zijn er directe lijnen met de concurrentenanalyse (identificatie concurrenten, succesbepalende factoren en sterke en zwakke punten van concurrenten), de distributieanalyse (merkpositie bij retailer), de bedrijfstakanalyse (verwachte marktgroei) en de interne analyse (sterke en zwakke punten van het merk).

Bedrijfstakanalyse (hoofdstuk 5)

Na de afnemersanalyse wordt in het proces van ‘macro naar micro’ gewerkt: eerst een analyse van de gehele bedrijfstak en vervolgens een nadere blik op enkele belangengroepen daarin: concurrenten, distributeurs en leveranciers. Een eerste doel van de bedrijfstakanalyse is het vinden van mogelijke kansen en bedreigingen, met name uit de macro-omgeving. Een tweede doel is een samenvattend inzicht te krijgen in de aantrekkelijkheid van de markt. Daartoe wordt onder meer de bedrijfstakstructuur geanalyseerd. De marktaantrekkelijkheid is vooral van invloed op de doelstellingen/investeringen die per SBU worden vastgesteld. In de bedrijfstakanalyse worden de volgende drie categorieën factoren geanalyseerd:

- macro-omgevingsfactoren, zoals sociaal-culturele en politieke ontwikkelingen;
- geaggregeerde marktfactoren, bijvoorbeeld marktomvang en marktgroei;
- bedrijfstakstructuurfactoren, zoals de intensiteit van de concurrentie en de macht van distributeurs.

Psychologie van de klant

Kenmerken

Behoeften

Percepties

Kansen en bedreigingen

Marktaantrekkelijkheid

Voorspellingen

Scenario's

Omdat het met name van belang is om inzicht te krijgen in de *toekomstige* aantrekkelijkheid van de markt, moet de onderneming hierbij proberen om *voorspellingen* te maken. Gezien de grote onzekerheid die er in de omgeving van een onderneming bestaat, is het aan te raden daarbij *scenario's* te definiëren, bijvoorbeeld scenario's omtrent macro-omgevingsfactoren als de conjunctuur. De bedrijfstakanalyse vindt primair plaats op SBU-niveau, dus voor de hele markt. Daarnaast kan een onderneming ook de aantrekkelijkheid van segmenten onderzoeken.

Toekomstig gedrag van concurrenten

Concurrentenanalyse (hoofdstuk 6)

Doel van de concurrentenanalyse is inzicht te krijgen in het toekomstige gedrag en de sterke en zwakte punten van de belangrijkste concurrenten van de onderneming. Het toekomstige gedrag van concurrenten levert inzicht in mogelijke kansen en bedreigingen. Een onderneming die op de hoogte is van de sterke en zwakte punten van de concurrenten, is in staat de eigen *relatieve* sterke en zwakte punten te formuleren (zie figuur 1.7). Een concurrentenanalyse kan worden uitgevoerd op alle niveaus. Op productniveau zijn de belangrijkste concurrenten de aanbieders die zich op dezelfde doelgroep richten als de eigen onderneming. De concurrentenanalyse wordt op enkele punten gevoed vanuit de afnemersanalyse (identificatie concurrenten, sterke en zwakte punten concurrenten).

Distributie- en leveranciersanalyse (hoofdstuk 7)

Na analyse van de afnemers en de concurrenten worden de andere partijen (belangengroepen) in de bedrijfstak aan een kritische analyse onderworpen. Zoals we hebben uiteengezet bij het strategische marketingconcept (zie subparagraaf 1.1.3) vormen de *distribuanten* door hun toenemende macht voor fabrikanten een steeds belangrijkere belangengroep. Het aangaan van partnerships met de distribuanten, al of niet ondersteund door systemen als *category management*, ofwel het gezamenlijk 'beheer' van productgroepen, wordt steeds meer van belang. Een distributieanalyse vindt plaats op drie niveaus: op macroniveau gaat het om de distributiestructuur, op mesoniveau om de machtsverdeling binnen één groep distribuanten (zoals detaillisten), en op microniveau wordt het gedrag van afzonderlijke distribuanten geanalyseerd, zoals van Albert Heijn. Vanuit de afnemersanalyse kan informatie over koopgedrag bij en tevredenheid over retailers in deze fase worden meegenomen.

Een laatste belangengroep die nadere analyse verdient, vormen de *leveranciers*. Een goede relatie met de leveranciers leidt ertoe dat de inkoop op efficiëntere en effectievere wijze kan plaatsvinden.

Van analyse naar strategie (hoofdstuk 8)

Nadat de interne en externe analyse zijn uitgevoerd, worden de resultaten van deze beide onderdelen in relatie tot elkaar geanalyseerd met behulp van daartoe ontwikkelde strategische hulpmiddelen. Op grond van deze strategische analyses worden alternatieve strategieën geformuleerd. We behandelen de volgende hulpmiddelen:

Voorspellen

- *Voorspellen*. Er dienen voorspellingen te worden gemaakt van omgevingsvariabelen als de marktomvang (SBU-niveau) en het concurrentiegedrag (op ondernemings-, SBU- en productniveau), alsmede van de resultaten van de alternatieve strategieën (vooral op product-

niveau: verwachte afzet, marktaandeel, enzovoort). Hierbij kunnen verscheidene voorspelmethoden worden gebruikt, al of niet in combinatie met scenario's.

Innovatie

- *Innovatie*. In een tijd waarin de concurrentie enorm toeneemt en doelgroepen steeds kritischer worden is innovatie van groot belang. Het 'out-of-the-box'-denken is om te beginnen cruciaal in de fase van het brainstormen over strategieën. Vandaar dat aan dit onderwerp voorafgaand aan de SWOT-analyse enige aandacht wordt geschonken.

SWOT-analyse

- *SWOT-analyse*. De SWOT-analyse vormt de verbindende schakel tussen de diverse analyses en de strategiefasen. Eerst is een afweging van de mogelijkheden voor de waardestrategieën van belang. Op basis van een selectie van Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats wordt vervolgens gebrainstormd over ideeën voor de marketingstrategie. 'Feiten' worden hierbij dus op creatieve wijze vertaald naar 'ideeën'. In de SWOT-analyse worden uiteindelijk enkele alternatieve richtingen aangegeven (opties). Ten slotte zal de productmanager door confrontatie van de opties met een aantal keuzecriteria en randvoorwaarden tot een beslissing komen over de gewenste strategie.

Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën (hoofdstuk 9)

Herijking ondernemingsmissie

Ondernemingsdoelstellingen

Portfolioanalyse

Een eerste stap hierbij is een herijking van de ondernemingsmissie: dient de business van de onderneming te worden gewijzigd? Tevens worden de doelstellingen van de onderneming vastgelegd. Vervolgens kan een *portfolioanalyse* worden uitgevoerd. In een portfolioanalyse worden de verwachte in- en uitgaande kasstromen van verschillende SBU's of merken met elkaar vergeleken en kan op grond daarvan worden besloten in welke SBU's of merken men meer en in welke men minder wenst te investeren. Mede op grond hiervan wordt invulling gegeven aan de ondernemingsstrategie. De ondernemingsstrategie behelst een keuze van posities van en investeringen in SBU's en merken. Ten slotte moet de onderneming de concurrentiegroeistrategie kiezen (via eigen ontwikkeling of door samenwerking).

Ondernemingsstrategie

Voor alle componenten van de ondernemingsstrategie geldt dat zij voor langere tijd middelen en mensen vastleggen en dat zij dus meestal niet van jaar op jaar in belangrijke mate zullen worden veranderd. Meestal zal sprake zijn van bijsturing. Verder benadrukken we de interactie met de marketingplannen: de ondernemingsbeslissingen zullen voor een belangrijk deel worden gevoed vanuit de SBU's. Vandaar dat vanuit de volgende planningsstap in het planningsproces feedback is aangegeven (zie figuur 1.10).

Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën (hoofdstuk 10)

Marketingdoelstellingen

Marketingstrategie

Na de formulering van de ondernemingsbeslissingen worden de marketingdoelstellingen en marketingstrategieën gekozen. *Marketingdoelstellingen* worden per product geformuleerd, bijvoorbeeld groei van het marktaandeel van product Y naar 34% in een jaar. De *marketingstrategie* is de keuze van de doelgroep (inclusief segmentatie) en de gewenste positionering van het merk. Ook beslissingen over de merkelementen merknaam, design en logo rekenen we daartoe. De marketingstrategie vormt de schakel tussen de ondernemingsstrategie en de marktinstrumentbeslissingen en is daarom van cruciaal belang. Zonder expliciete

invulling van de marketingstrategie zijn de verschillende marktinstrumenten stuurloos. De specifieke keuze van de merkidentiteit is een meerjarige zaak die lange tijd en consistent moet worden uitgedragen.

Case 1.6 Belang van klantgerichtheid

Bankier heeft te weinig ingespeeld op consumententrends

De kredietcrisis heeft een aantal consumententrends aangewakkerd. Dat zegt Roger Pavarelli, partner bij VODW Marketing. Samen met trendvolger Adjiedj Bakas schreef hij hierover het boek *The Future of Finance*. Banken hebben lange tijd te weinig rekening gehouden met consumententrends. Klanten nemen meer het heft in eigen handen en willen eenvoudig. Verder letten ze meer op de ethische kant van bedrijven en geven ze de voorkeur aan dichtbij boven grote, wereldwijde concerns. Bankiers realiseren zich pas nu dat ze meer moeten letten op de klant. Banken en verzekeringen moeten het aanbod vereenvoudigen. Zelfs de eigen verkopers hebben het overzicht niet meer. Klanten zitten niet te wachten op veel producten. Ook is roepen dat je maatschappelijk verantwoord bent niet genoeg. Neem Caja

Navarra, een lokale bank in Spanje. Die bank vroeg aan de klanten welke projecten ze belangrijk vonden. Dan blijkt dat projecten in de buurt, zoals steun voor een sportvereniging of computers voor school, belangrijker gevonden worden dan culturele projecten.

Bron: de Volkskrant, 23 december 2008



Marktinstrumentdoelstellingen en marktinstrumentstrategieën (hoofdstuk 11)

Marketingtactiek

De marketingstrategie wordt vervolgens vertaald in marketingtactiek: beslissingen met betrekking tot de marktinstrumenten (de vier P's) product, prijs, plaats (distributie) en promotie (marketingcommunicatie). Voor het marktinstrument product geldt overigens dat een belangrijk deel van de strategische beslissingen al vastligt door de invulling van de ondernemings- en marketingstrategie (zoals merkbeslissingen). Vanwege de belangrijke rol van marketingcommunicatie in merkpositionering schenken we aan het communicatieplanningsproces relatief veel aandacht.

Organisatie en uitvoering van marketing (hoofdstuk 12)

Ten slotte dienen de plannen te worden omgezet in daden: de uitvoering. In veel ondernemingen gaat juist de implementatie vaak mis. Een eerste stap is een goede interne verkoop van het plan naar het topmanagement (inclusief financiële projecties) en naar de rest van de onderneming (internal branding). Van belang is ook een op de klant afgestemde organisatie: haal de klant in huis via klantmanagers. Alle communicatie dient te worden afgestemd op de identiteit en liefst te worden aangestuurd door een 'reputatiemanager'.

We besluiten hoofdstuk 12 met enkele planningstips.

1.5.3 Eigenschappen van het planningsproces

Tot slot van deze paragraaf willen we het beschreven planningsproces nogmaals bekijken vanuit twee dimensies. De eerste dimensie is de mate waarin een analytische of juist meer creatieve benadering nodig

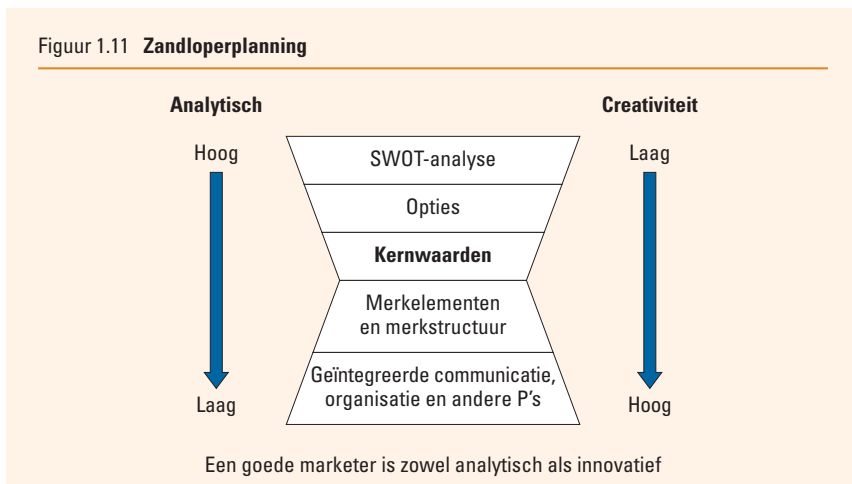
Convergent
Divergent

is. Analytisch denken kan worden aangeduid als convergent denken (naar oplossingen toewerken), terwijl creatief denken eerder divergent is (ideeën bedenken buiten de bestaande denkbare). De tweede dimensie is de breedte van het proces: de mate waarin veel of juist weinig onderwerpen en aspecten van belang zijn.

Als we het planningsproces langs beide dimensies bekijken, blijkt allereerst dat in de eerste fasen een analytische insteek van belang is: het huiswerk dient nauwkeurig en met behulp van de juiste methoden te worden uitgevoerd. Naarmate het proces vordert wordt de creatieve insteek steeds belangrijker: vanuit de SWOT dient een passende positionering te worden benoemd en de gekozen kernwaarden dienen vervolgens op heldere en vaak creatieve wijze te worden uitgedragen. Wat betreft de reikwijdte begint de SWOT breed: alle mogelijke interne en externe aspecten worden meegenomen. Vervolgens wordt gefocust: eerst naar de belangrijkste conclusies van de SWOT-analyse en van daaruit naar de kernwaarden. En daarna verbreedt het proces zich juist weer omdat de gekozen kernwaarden breduit vanuit alle activiteiten van de onderneming worden uitgedragen in bijvoorbeeld een reclame-campagne en in feite worden 'opgeblazen'. Dat is nodig omdat zonder heldere (en wellicht enigszins 'overdreven') communicatie geen positie in de *mindset* van de doelgroep wordt bereikt. Op deze wijze ontstaat een zandloperweergave van het planningsproces (figuur 1.11).

Zandloperweergave

Figuur 1.11 Zandloperplanning



Analytisch
Creatief

Een van de conclusies uit figuur 1.11 is dat een goede marketeer in feite twee eigenschappen moet hebben: analytisch en creatief. Het analytische sluit ook aan op de groeiende noodzaak om de financiële resultaten van marketing te kunnen laten zien.

1.6 Opbouw van een marketingplan

Tabel 1.4 bevat een overzicht van de onderdelen van een marketingplan. De diverse onderdelen lopen grotendeels parallel met de opbouw van het strategische marketingplanningsproces. We merken op dat in

een marketingplan geen ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën worden ontwikkeld. Een marketingplan wordt in principe voor één merk opgesteld.

Tabel 1.4 Inhoud van een marketingplan voor een product/merk

Onderdeel	Aantal pagina's
1 Managementsamenvatting (<i>executive summary</i>)	1-2
2 Inleiding en achtergrond <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsmissie en ondernemingsdoelstellingen, SBU-doelstellingen • Marktdefinitie en product/merkachtergrond • Resultatenevaluatie 	2-3
3 Situatieanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Interne analyse • Afnemersanalyse • Bedrijfstakanalyse • Concurrentenanalyse • Distributieanalyse 	6-10
4 SWOT-analyse <ul style="list-style-type: none"> • <i>Key issues</i> (SWOT's), omgevingsvisie en kernprobleem • Waardestrategie • Marketingstrategieopties plus keuze optie 	2-3
5 Marketingdoelstellingen/verwachte resultaten	1
6 Marketingstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen • Merk/productpositionering • Merksnaam en design 	2-4
7 Marktinstrumentbeslissingen (<i>marketing programmes</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentdoelstellingen • Instrumentstrategieën en instrumenttactiek 	6-10
8 Financiële indicatoren en budgetten	1-2
9 Evaluatiemaatstaven	1
10 Bijlagen <ul style="list-style-type: none"> • Eventuele nadere marktgegevens en gegevens over marketingactiviteiten in het verleden • Eventuele toelichtingen op situatieleanalyse • Scenarioanalyse en <i>contingency plans</i> • Tijd- en activiteitenschema's • Referenties 	10+

Bron: Gebaseerd op S. Dibb e.a., *The Marketing Planning Workbook* (1996), p. 162

Hierna geven we een uitleg van de verschillende onderdelen van het marketingplan.

1 Managementsamenvatting

De samenvatting maakt het voor het topmanagement mogelijk om in zeer kort bestek de belangrijkste punten van het plan tot zich te nemen. In de samenvatting worden weergegeven: de belangrijkste conclusies uit de SWOT-analyse, de doelen die men zich in het plan stelt, de gekozen strategieën en de financiële verwachtingen. In de samenvatting zijn ook de *argumenten* die men heeft voor de gekozen strategie zeer belangrijk. Hoewel de samenvatting kort moet zijn, dient hij tevens zeer concreet te zijn.

2 Inleiding en achtergrond

Dit onderdeel dient als algemene inleiding op het marketingplan en tevens als kader waarbinnen de beslissingen worden genomen. De volgende punten worden erin opgenomen:

- Allereerst een weergave van de ondernemingsmissie en ondernemingsdoelstellingen, alsmede van de SBU-doelstellingen. Aangenomen mag worden dat deze voor het product/merk als gegeven moeten worden beschouwd.
- Vervolgens wordt de specifiek voor het product geldende markt gedefinieerd aan de hand van de in hoofdstuk 2 genoemde dimensies. Zonder deze aanduiding is het onduidelijk waarop het plan betrekking heeft. Tevens kan men ervoor kiezen om op deze plaats de resultaten weer te geven van de identificatie van de concurrentie (eerste stap concurrentenanalyse). Het voordeel daarvan is dat aan het begin van dit onderdeel al een beeld van de markt wordt geschapen. Tevens wordt enige achtergrondinformatie verstrekt bij het product/merk. Immers, niet iedere lezer van het marketingplan is goed op de hoogte van de situatie waarop het marketingplan betrekking heeft.
- Ten slotte wordt de probleemconclusie gegeven. Deze vormt het uitgangspunt voor het plan en wordt daarom reeds aan het begin geplaatst. In het planningsproces zelf komt de probleemconclusie pas later aan de orde (zie subparagraaf 8.3.2).

Probleemconclusie

Eventuele tijdreeksen van diverse variabelen die van belang zijn (zoals marktaandeelen en reclame-uitgaven) kunnen als *product-fact book* in een bijlage worden opgenomen.

3 Situatieanalyse

De situatieanalyse komt in dit boek uitgebreid aan de orde. Bij de verschillende onderdelen kunnen ook voorspellingen en/of aannames (*planning assumptions*) van variabelen worden weergegeven. Het gaat hierbij om prognoses van variabelen als macro-omgevingsfactoren, marktgegevens en concurrentiegedrag. Van variabelen waarvan men geen prognoses heeft gemaakt, moeten veronderstellingen over het toekomstige verloop worden gegeven. Deze aannames dienen (evenals de doelstellingen) zo specifiek mogelijk te zijn.

■ Voorbeeld 1.2

Er is voor het komende jaar uitgegaan van:

- een economische groei van 2%;
- een inflatie van 4%;
- het uitblijven van een reactie van concurrent G;
- het uitblijven van een verhoogde accijns;
- het gelijkblijven van de kosten van de grondstoffen;
- een groei van de marktvaart van 5%.

Het expliciet weergeven van de aannames is van groot belang bij het kiezen van doelstellingen en bij het later (in de interne analyse) evalueren van de resultaten. Indien de voorspelde resultaten niet worden gehaald, kan dit namelijk liggen aan een aanname waaraan niet blijkt te zijn voldaan, bijvoorbeeld toch een reactie van een concurrent. In zo'n

geval moet de onderneming wellicht een alternatieve strategie kiezen (deze zijn weergegeven in onderdeel 10 van het marketingplan).

We merken op dat in de praktijk de concurrenten- en bedrijfstakanalyse vaak gezamenlijk zullen worden weergegeven.

4 SWOT-analyse

De *SWOT-analyse* vormt een samenvattende weergave van de situatie-analyse en geeft aanknopingspunten voor strategieën.

5 Marketingdoelstellingen/verwachte resultaten

De te behalen resultaten in termen van afzet, omzet en marktaandeel vormen een belangrijke reden waarom voor een bepaalde strategie wordt gekozen. Doelstellingen worden meestal voor enkele jaren gespecificeerd, bijvoorbeeld voor drie jaar.

6 Marketingstrategie

Een korte aanduiding van de marketingstrategie voldoet niet: elementen als doelgroepen, merkpersoonlijkheid en soort positionering moeten gedetailleerd worden weergegeven. Ook dient hier de argumentatie voor de *strategiekeuze* te worden opgenomen.

7 Marktinstrumentbeslissingen

De plannen dienen in detail te worden vertaald naar *concrete actieprogramma's voor het komende jaar (jaarplannen)*. Hierbij moeten vier vragen worden beantwoord:

- 1 *Wat* gaat er precies gebeuren?
- 2 *Wanneer* gaat het gebeuren?
- 3 *Wie* doet het?
- 4 *Hoeveel* kost het?

Een gedetailleerde invulling en taakverdeling zijn van belang voor een goede implementatie.

8 Financiële indicatoren en budgetten

Financieel inzicht vormt een zeer belangrijk onderdeel van het marketingplan. Hier moeten de volgende financiële indicatoren zijn opgenomen:

- de benodigde budgetten: budgetten voor verkoopbevordering, verkoopkosten, onderzoek, productontwikkeling, enzovoort;
- de voorspelde kosten, opbrengsten, cashflow en winst: deze voorspellingen zijn al eerder gebruikt bij de aandeelhouderswaardeanalyse.

Dit onderdeel is voor het hoger management van groot belang. Het geeft hun inzicht in de benodigde investeringen en de mate waarin het plan zal bijdragen aan de financiële doelstellingen van de onderneming. Daarmee vormt het financiële deel het startpunt voor de onderhandelingen tussen de manager die het plan indient en het topmanagement. Teneinde inzicht te krijgen in de *risico's* zal het 'financiële plaatje' door het topmanagement altijd worden beoordeeld in relatie tot de aannames. Een verwachte hoge winst is wel aantrekkelijk, maar een grote onzekerheid hierover vormt een belangrijk minpunt. Ook zal het topmanagement de terugverdienperiode, die onder meer wordt be-

paald door het moment waarop winst zal worden gemaakt, trachten in te schatten. Indien dit moment te ver in de toekomst ligt, zal het plan als weinig aantrekkelijk worden beschouwd.

9 Evaluatiemaatstaven

Om in de loop van het jaar te kunnen nagaan of het plan de gestelde doelen zal bereiken, moeten in dit onderdeel twee zaken worden uitgewerkt:

- 1 Ten eerste moeten de doelstellingen en budgetten worden vertaald (gedesaggregeerd) naar regio's, variëteiten, distributiekanaalen en periodes binnen het jaar (bijvoorbeeld voor elke maand of voor elk kwartaal). Voorbeeld: met de introductie van een nieuw merk X willen men in één jaar een marktaandeel van 5% behalen (marketingdoelstelling). Deze doelstelling wordt nu als volgt vertaald: op 1 april dient een aandeel van 2% te zijn behaald, op 1 juli 3%, op 1 oktober 4% en op 31 december de 5%.
- 2 Vervolgens moet worden aangegeven welke informatie nodig is voor de voortgangscontrole. Anders gezegd: welke maatstaven men voor de controle gaat hanteren en hoe die zullen worden gemeten. Deze maatstaven hangen af van de doelstellingen. Voorbeeld: controle van de voortgang vindt plaats aan de hand van Nielsen-(scanning) gegevens.

10 Bijlagen

Met name in een sterk dynamische omgeving kan het wenselijk zijn om *alternatieve strategieën* te hebben klaarliggen voor het geval er iets 'onverwachts' gebeurt (een *contingency*), zoals de introductie van een concurrerend product. Deze onverwachte gebeurtenissen kunnen al zijn geanalyseerd in de scenarioanalyse. Een *contingency plan* kan gebaseerd zijn op een eerder overwogen maar afgevalen strategie. In een bijlage kan worden beschreven in welk scenario welke optie moet worden gekozen. Tevens moet men daarbij zo specifiek mogelijk aangeven *wanneer* een bepaald scenario actueel wordt, bijvoorbeeld 'als de afzet meer dan 10% onder de doelstellingen ligt'. Of: 'als de gewogen distributie niet boven de 70% komt'.

Voor de overzichtelijkheid en voor de controle achteraf is het van belang in de bijlagen *tijdschema's* op te nemen met geplande activiteiten. Daarbij kan voor de duidelijkheid bijvoorbeeld worden gewerkt met 'tijdbalken'.

Samenvatting

Door verschillende omgevingstrends wordt het denken vanuit doelgroepen (klantgerichtheid) voor steeds meer organisaties belangrijk. De kern van de marketingtheorie (het marketingconcept) is dat ondernemingen een balans moeten zoeken tussen wensen van doelgroepen en de eigen identiteit ('wat kan ik voor u betekenen?'). Dit uitgangspunt vertaalt zich in de marketingstrategie: het kiezen van doelgroepen en de eigen (merk)positionering. Van daaruit wordt aan de vier marktinstrumenten (product, prijs, plaats en communicatie) vorm en inhoud gegeven. Marketing dient zich niet geïsoleerd op te stellen: samenwer-

king met andere functionele gebieden is van groot belang. Voorbeelden zijn: prijszetting en accountability samen met financiën, internal branding en arbeidsmarktcommunicatie met HRM, en innovatie met R&D.

Binnen een onderneming kunnen drie niveaus een rol spelen: het ondernemingsniveau (topmanagement), SBU's (productgroepen) en producten. Op alle niveaus spelen merken een rol. Om klantentrouw te realiseren is naast tevredenheid merkcrepatatie van belang. De keuze van een merkpositionering (gewenste merkassociaties) dient te gebeuren als balans tussen klantwensen en unieke sterktes van een merk. Durven kiezen is van belang. In wezen is de essentie van de marketingstrategie het beantwoorden van de vraag 'waarom dient een klant mijn merk te kiezen en niet dat van de concurrent?'. Om voor een merk de beste marketingbeslissingen te kunnen nemen verdient een systematische aanpak van kennisvergaring de voorkeur.

Dit boek behandelt het strategische marketingplanningsproces. Vanuit de gekozen marktdefinitie en resultatenevaluatie wordt een situatie-analyse uitgevoerd: een interne analyse en een externe analyse (IABCD: afnemers, bedrijfstak, concurrenten en distribuanten/leveranciers). De hierdoor verkregen gegevens worden nader geanalyseerd met een aantal strategische analysemethoden. In het vertaalproces naar strategieën en uiteindelijk een marketingplan is creativiteit van belang. Ten slotte dient het plan te worden geïmplementeerd. Op basis van tussentijdse metingen vindt een controle op uitvoering en resultaten plaats. De resultaten van de evaluaties vormen de input voor een nieuw planningsproces. Marketingplanning gaat van breed (SWOT) via smal (focus op kernwaarden) naar weer breed (uitvergroten kernwaarden). Een marketeer dient daarbij zowel over analytische vaardigheden te beschikken als creatief te kunnen zijn.

IABCD



Slotcasus Doen online reisbureaus het beter?

Nederlandse consumenten hebben in 2007 op internet 38% meer besteed dan in 2006. De consumentenbestedingen stegen in een jaar tijd van €2,8 miljard tot €3,9 miljard. Steeds meer consumenten zien

vooral het gemak van thuis bestellen als een groot voordeel. Consumenten hebben in 2007 niet alleen vaker iets online besteld, het bedrag dat per bestelling is besteed, is ook gestegen. Gemiddeld hebben consumenten vorig jaar €531 per bestelling besteed. Dat is 20% meer dan een jaar eerder.

Bijna 40% van de totale online omzet in 2007 is behaald door de reisbranche. In 2007 was deze branche goed voor een omzet van €1,6 miljard. Dit is een stijging van 37% in vergelijking met 2006. Andere grote online marktsegmenten zijn verzekeringen en consumentenelektronica.

De reisbranche neemt een prominente positie in op de Twinkle 100, de nationale ranking van de honderd grootste webwinkels in Nederland. Transavia.com en TUI.nl staan prominent op de eerste en tweede plaats, vier andere grote 'reisspelers' staan in de top-10.

Top-10 van de Twinkle 100	Bedrijfsnaam	Omzet 2007 in euro's
1	Transavia.com	456 miljoen
2	TUI.nl	420 miljoen
3	Wehkamp.nl	270 miljoen
4	Sundiogroup.com	246 miljoen
5	Airtrade.nl (Airtrade Holding)	240 miljoen
6	Bol.com	171 miljoen
7	D-reizen.nl	110 miljoen
8	Albert.nl	107 miljoen
9	Landal.nl (Landal GreenParks)	100 miljoen
10	Dexon.nl (o.a. Dixons en Coolblue)	100 miljoen

Voor de opkomst van internet als verkoopmedium was de wereld van reisagenten eenvoudig. De klant wil op reis en stapt een reiswinkel binnen. Het reisbureau adviseert welke trip van welke touroperator in zijn geval het meest geschikt is. De touroperator is samensteller en formeel aanbieder van het reisproduct. Hij is verantwoordelijk voor accommodatie, vervoer en amusement. Het reisbureau legt de folders in de schappen en ontvangt een commissie per verkochte reis. Reisverzekeringen vormen eveneens een bron van inkomsten.

Internet heeft het speelveld opengegooid. De touroperator kan zonder tussenkomst van agenten producten afzetten. Andere partijen, zoals hotels en luchtvaartmaatschappijen, passeren op hun beurt weer de touroperator. De klant heeft nu veel meer mogelijkheden. Het resultaat: felle concurrentie.

De felle concurrentie heeft geresulteerd in een consolidatieslag. Het zijn vooral touroperators die reisbureaus inlijven. Het Duits-Britse TUI is nu via merknamen Arke en Holland International de tweede speler (omzet 2006: €448 miljoen). Het Nederlandse OAD bekleedt via reisbureau Globe de derde positie (omzet 2006: €344 miljoen). Opmerkelijk is dat D-reizen overblijft als onafhankelijk reisbureau en dat het daarnaast een goed bezochte website heeft. D-reizen is 25 jaar geleden opgericht als de reistak van supermarkt Dirk van den Broek. Met een omzet van €475 miljoen in 2006 en €500 miljoen in 2007 is het marktleider. 'We zijn een eigenwijs bedrijf', grapt directeur Will van den Hoogen.

Eigenwijs is het bedrijf zeker. Tegen de trend in wil D-reizen het aantal winkels de komende jaren flink uitbreiden. Binnen drie jaar moeten er op een totaal van tweehonderd winkels dertig bij komen. De uitbreiding is opvallend, aangezien consumenten hun reis steeds vaker via internet boeken. Het aantal reisbureaus in Nederland is de afgelopen drie jaar afgenomen van 2 100 tot 1 800.

Directeur Will van den Hoogen zegt in een toelichting dat D-reizen de klant nog wel naar de winkel weet te trekken. 'Van onze klanten oriënteert 86% zich wel eerst op internet, maar 78% boekt uiteindelijk toch in de winkel. Op internet blijft het moeilijk om het overzicht van alle sites voor bijvoorbeeld vliegtickets te hebben. In de winkel kunnen we alles op een rij zetten.'

Volgens Van den Hoogen vullen de verschillende verkoopkanalen van D-reizen – de site, de winkel en het telefonische contactcentrum – elkaar goed aan. Hij ziet internet dan ook niet als bedreiging. 'Internet is er voor het eerste contact, maar ook de winkels blijven de toekomst hebben.'

D-reizen begon zijn multichannelstrategie acht jaar geleden. D-reizen is van mening dat je de consument keuze uit drie contactopties móét bieden, omdat je hem anders zeker verliest.

Winkels, callcenters en internet zijn bij D-reizen elkaar aanvullende mogelijkheden, die ruim 14 miljoen klantcontacten per jaar verwerken en niet met elkaar concurreren.

Directeur Van den Hoogen: 'De basisfilosofie van D-reizen is dat alle elementen elkaar pas versterken

wanneer je als eenheid naar buiten treedt. Het heeft geen zin de klant naar een bepaald kanaal te leiden, 'omdat de klant alles bepaalt'. Dat is het grote uitgangspunt van het concept D-reizen. Het maakt ons niet uit hoe de klant contact zoekt. Wel zijn we ons ervan bewust dat ruim 80% eerst een site raadpleegt, voordat men naar het reisbureau gaat.'

D-reizen is een reisbureau en maakt zelf geen pakketten. Het brengt de capaciteit van verschillende leveranciers samen en zoekt dagverse prijzen. Het aanbod varieert hierdoor van losse vliegtickets en hotelkamers, tot complete pakketreizen. Groot voordeel is dat het bureau onafhankelijk opereert en daardoor het voordeligste aanbod aan de klant kan doen. Het hoeft geen eigen merk te pushen. 'Los van de multichannelstrategie, de prijs van het aanbod staat nog steeds boven alles', aldus Van den Hoogen.

D-reizen heeft 170 winkels die zes dagen per week van 9.00 tot 18.00 uur open zijn, vier callcenters die zeven dagen per week van 8.00 uur tot 22.00 uur te bereiken zijn, en een uitgebreide website met veel oriëntatie- en boekingsmogelijkheden. Van den Hoogen: 'Internet wordt steeds belangrijker als verkoopkanaal, en D-reizen kan daarmee breed concurreren. Vooral op internet speelt de herkenbaarheid een grote rol bij de afwegingen van de consument. Voor losse tickets gaan consumenten steeds vaker online. Ook als iemand de plek van bestemming al goed kent, gebeurt dat, omdat het hem de minste tijd kost. Maar in andere gevallen willen mensen toch vaak extra voorlichting krijgen, en daarvoor gaan ze naar de winkel. En voor ons geldt gewoon: 'De klant bepaalt', en dat gaan wij helemaal niet sturen. Immers, hoe men zoekt hangt heel erg af van het type vakantie.'

Het optimaal reilen en zeilen van de winkels is van het allergrootste belang voor D-reizen. Met het geavanceerde winkelsysteem loopt het bedrijf volgens Van den Hoogen voor op alle concurrenten. Als een klant zich liever eerst oriënteert in de winkel, dan wordt het verslag van het gesprek in de winkel meteen opgeslagen op een internetpagina. Thuisgekomen kan de klant direct zien wat hij besproken heeft en met één druk op de knop boeken. Tel uit je winst.

In het geavanceerde, snelle systeem waarmee D-reizen zijn concurrenten de loef lijkt af te steken, is veel geïnvesteerd. 'De investeringen voor geïntegreerd multichannelmanagement zijn sowieso heel hoog, maar je hebt geen keus, als je marktleider wilt zijn.

Onze consequente investeringen hebben het volgende opgeleverd:

- De multichannelinvulling van D-reizen is zo sterk dat klanten perfect verleid worden om vervolgens bij de winkel van D-reizen hun reis te boeken.
- D-reizen profiteert van de schaalvoordelen waardoor we per definitie goedkoper zijn dan de concurrentie.
- Zelfstandige reisbureaus kunnen niet profiteren van schaalvoordelen, noch van de geavanceerde multichannelinvulling. Van die driehonderd reeds verdwenen reiswinkels vermoeden wij dat het merendeels zelfstandige kantoren waren.'

Vragen

- 1 **a** Hoeveel procent van de verkoop van D-reizen werd in 2007 gerealiseerd via internet?
b Vergelijk dit met de gegevens van TUI. Kun je stellen dat D-reizen een andere strategie hanteert dan TUI? Verklaar je antwoord. (*Opmerking:* De omzetgegevens van de Twinkle 100 zijn op een andere bron gebaseerd dan de omzetgegevens in de tekst. Andere bronnen leveren vaak enigszins afwijkende gegevens; dit verklaart dat de internetomzet van TUI enigszins hoger is dan de totale omzet van het bedrijf.)
- 2 Wat is in de reisbranche het verschil tussen directe en indirecte distributie?
- 3 Laat zien hoe het reisconcept van D-reizen werkt. Geef aan wat hierbij het onderscheid is ten opzichte van een 'traditioneel' reisbureau.
- 4 Wat is de kerncompetentie van D-reizen?
- 5 **a** Een kerncompetentie kan leiden tot het realiseren van een concurrentievoordeel. Wat is het concurrentievoordeel van D-reizen?
b Vind je dit concurrentievoordeel verdedigbaar? Verklaar je antwoord.
- 6 Illustreer het begrip identiteitsmarketing voor D-reizen.
- 7 Treacy & Wiersema onderscheiden drie waardestrategieën (zie ook hoofdstuk 2). Welke waardestrategie wordt volgens jou door D-reizen gehanteerd? Verklaar je antwoord.
- 8 Leg uit wat het verschil is tussen relatie marketing en identiteitsmarketing. Gebruik D-reizen als voorbeeld in je uitleg.

Het strategische marketingplanningsproces (1)

