



Figuur B.1 Marketingplanning, waarom? Gebaseerd op Frambach en Nijssen (2005), Alsem (2005) en Imai (1992)

Opmerking vooraf: dit hoofdstuk is, licht aangepast, het voormalige hoofdstuk 2 uit de 1^e druk. In de 3^e druk van het boek komt dit hoofdstuk niet meer voor. **Hier schetsen we allereerst het historisch perspectief van de marketingfunctie.** NB, dit hoofdstuk is in eerste instantie geschreven in 2003. Met name het werk van Verhoef en Leeflang en daarna de publicatie van Frambach en Leeflang in 2008 en de jaren daarna geef aanvullende informatie (die overigens de conclusie van dit hoofdstuk redelijk bevestigt). We verwijzen naar het werk van Frambach en Leeflang, meerdere malen genoemd als bron in de verschillende hoofdstukken van het boek (10 problemen, 10 oorzaken, 10 oplossingen) **Na het historisch perspectief gaan we dieper in op het nut van schrijven en gebruiken van marketingplannen.**

B Marketingplanning, waarom?

Inhoudsopgave

Competentiedoelen

B.1 De marketingfunctie in perspectief

B.1.1 De situatie vanaf 1950

B.1.2 De huidige situatie en de toekomst

B.2 Doelen van marketingplannen

B.2.1 Presteren en leren

B.2.2 Aansturen en ondersteunen

B.2.3 Teambuilding

B.3 Eisen aan marketingplannen

B.3.1 Eisen aan de totstandkoming

B.3.2 Eisen aan het marketingplan

B.3.3 Eisen aan het gebruik

Samenvatting

Noten

Feitelijke vragen

Begripsmatige vragen

Competentiedoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- te beschrijven welke ontwikkelingen de marketingfunctie tot nu toe heeft doorgemaakt en welke problemen zij daarbij heeft ervaren;
- aan te geven wat mogelijke toekomstige rollen zijn van de marketingfunctie;
- aan te geven hoe een marketingplan wel en niet gebruikt moet worden;
- een aantal doelen van een marketingplan aan te geven, en daarmee het nut;
- een aantal eisen te noemen voor het proces van totstandkoming van een marketingplan, het marketingplan zelf en het gebruik ervan.

B.1 De marketingfunctie in perspectief

Een historische terugblik is zinvol om de huidige problematiek van de marketingfunctie en de (planning)activiteiten beter te begrijpen. Het geeft onder andere aan dat de functie marketing op meerdere aspecten niet te vergelijken is met andere functionele gebieden in een bedrijf.^[1] Webster is iemand die zich heeft bezig gehouden met de beschrijving en analyse van de ontwikkeling van de marketingfunctie sinds de jaren 1950.^[2, 3] Het jaar 1950, bij benadering, wordt vaak beschouwd als het begin van de marketingfunctie in bedrijven.^[4]

B.1.1 De situatie vanaf 1950

Vanaf 1950 komt de *marketinggeoriënteerde* benadering in beeld. Daarvoor hadden de productie-, product- en verkoopgeoriënteerde benadering elkaar opgevolgd. Voor de jaren 1950 was er in bedrijven eigenlijk geen sprake van een duidelijke aanwezige marketingfunctie.^[4, 5] In die periode was de marktsituatie geheel anders dan nu. Tegenwoordig worden we als consument overspoeld met een enorm aanbod van vele verschillende aanbieders. Voor een bepaald product (of dienst) krijgen we vele keuzes voorgeschoteld. Het is dan logisch dat aanbieders moeite moeten doen om potentiële

klanten te bewegen met hen zaken te doen. We noemen dit een *kopersmarkt*,^[4] de kopers hebben de macht. Zij bepalen waar ze hun aankopen doen. Concurrenieren is dan het motto. De marketingfunctie heeft daarbij een belangrijke taak.

Een eeuw geleden was er aanzienlijk minder concurrentie. Klanten hadden toen vaak minder keus dan vandaag de dag. Zij kwamen dus vanzelf naar de aanbidders van producten en diensten. Je kon als klant ook niet even in de auto stappen om honderd kilometer verder boodschappen te doen. En via internet een bestelling plaatsen bij een leverancier aan de andere kant van de wereld kon al helemaal niet. Het idee dat je moeite moest doen om klanten te trekken naar je eigen bedrijf bestond nauwelijks. Naast het gebrek aan concurrentie, kwam dit dus ook door het gebrek aan mobiliteit bij de afnemers. Waar zouden ze anders naar toe moeten? Zo'n situatie noemen we een *verkopersmarkt*,^[4] de verkopers hadden de macht. Zij bepaalden grotendeels wat en waar afnemers kochten.

Nu is het ook niet zo dat marketing als functie van de ene op de andere dag is ontstaan. De marketingfunctie is geëvolueerd uit een aantal eerdere fasen die aan bepaalde perioden zijn verbonden. Leeflang^[4] onderscheidt de volgende fasen of filosofieën:

1. In de *productiegeoriënteerde* benadering stonden het productie- en het distributieproces centraal. Vooral het streven naar efficiency in beide processen werd belangrijk gevonden. Hoe konden deze processen slimmer en dus goedkoper worden uitgevoerd? Zo goedkoop mogelijk produceren en beschikbaar stellen van producten aan potentiële klanten was in deze fase meestal voldoende om producten te verkopen. De productiegeoriënteerde fase wordt vaak geassocieerd met arbeidsverdeling en de lopende band. Er waren grote voordelen te halen door het werk te verdelen over verschillende specialisten die elk een kleine bewerking uitvoerden. Vooral aan het eind van de 19e eeuw en in het begin van de 20e eeuw zijn veel bedrijven hiermee bezig geweest.
2. In de *productgeoriënteerde* benadering staat niet zo zeer het productieproces centraal als wel het uiteindelijke product. Dit kwam mede doordat veel producten nog flink verbeterd konden worden. Vergelijk de eerste auto's bijvoorbeeld eens met de auto's van nu. Deze aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit van het product werd overigens niet echt gevoed door wensen van klanten. De achterliggende gedachte was meer dat goede producten zichzelf wel verkochten. De productgeoriënteerde fase is onder andere terug te vinden in verschillende industrieën aan het begin van hun bestaan. Hun producten waren in die beginperiode nogal voor verbetering vatbaar. Er was dus veel aandacht voor het verbeteren en verfijnen van het fysieke product. De eerste helft van de 19e eeuw was de periode waar deze filosofie volop waarneembaar was. Volgens Leeflang^[4] zijn deze eerste twee filosofieën vooral terug te vinden in de periode voor 1930.
3. De *verkoopgeoriënteerde* benadering kwam op het moment dat markten verschoven van verkopersmarkten naar kopersmarkten: bedrijven moesten moeite gaan doen om hun producten te verkopen, klanten kwamen niet meer vanzelf. Het groeiende aanbod geeft hen meer keuzes voor hun aankopen. Bedrijven moeten dus actief handelen om toch voldoende klanten te trekken. De gedachte was dat een bedrijf moest verkopen. De verkoopgerichte benadering wordt vaak geassocieerd met huis-aan-huisverkopers. Het 'overreden' van de klanten door te vermelden hoe 'fantastisch' hun product was, was veelal de strategie. Dit in plaats van erachter te komen of de klant wel of geen behoefte zou hebben aan het product in kwestie. Deze filosofie kwam vooral sterk op tussen de jaren 1930 en 1950.

De marketingoriëntatie kunnen we gezien als een logische vervolgstap op de verkoopgeoriënteerde benadering. In de marketinggeoriënteerde benadering staan de wensen en verlangens van de afnemers meer centraal. Bij de verkoopgeoriënteerde fase speelden deze wensen en verlangens minder een rol, zolang er maar verkocht werd. Het proberen te verkopen van producten aan afnemers zonder te weten of deze zij behoefte aan hebben, kent echter ook zijn grenzen. Wil een bedrijf doorgroeien en ook op termijn voldoende omzet genereren, dan moet zij weten wat haar afnemers willen. Daar komt marketing om de hoek kijken.

De wenselijk geachte groei doelstellingen en de beperkingen van de verkoopgeoriënteerde benadering vormden de voedingsbodem voor de marketinggeoriënteerde benadering. Het credo werd het centraal stellen van de klant en zijn wensen, verlangens en behoeften. Deze fase wordt wel eens geassocieerd met de slager en de kruidenier uit de jaren 1950 en 1960. Deze zelfstandige ondernemers wisten 'alles' van hun klanten. Zij gebruikten deze kennis om zo gericht mogelijk in te spelen op datgene wat

de klanten wilden. Eigenlijk pasten zij al de beginselen van Customer Relationship Management (CRM, zie ook hoofdstuk 5) al toe voordat het begrip tientallen jaren later werd 'uitgevonden'.

We werken nu de ontwikkeling van de marketingfunctie vanaf 1950 iets dieper uit, gebaseerd op het boek van Webster, *Marktgericht ondernemen, stel de klant voorop, altijd*.^[3] Webster gebruikt veel voorbeelden die gebaseerd zijn op de Amerikaanse situatie. Bedrijven in Nederland of België hebben hoogstwaarschijnlijk niet allemaal dezelfde stappen doorlopen, maar de beschrijving geeft wel een goed beeld hoe vanaf 1950 tegen de marketingfunctie is aangekeken.

Veranderende plaats en taken

Allereerst kunnen we concluderen dat de plaats en de taken van de marketingfunctie nogal verschillend zijn geweest in de loop van de tijd. Drucker zag in de jaren 1950 marketing al als een visie. Deze visie was volgens Drucker niet in een aparte functie te plaatsen, laat staan in een afdeling. Omdat de marketingfunctie in die periode de hooggespannen verwachtingen niet heeft kunnen waarmaken, heeft zij daarna een meer operationele invulling gekregen. Marketing wordt in de jaren 1980 en 1990 stapje voor stapje weer belangrijk en klimt hoger op de ladder van acceptatie, status en invloed. In ieder geval geeft het verleden geen helder beeld wat de beste invulling is van de marketingfunctie. Ook de vraag welke activiteiten daar wel of niet bijhoren, kent geen eenduidig antwoord. Marketing lijkt nog (steeds) geen vaste en onomstreden plek te hebben veroverd als functie (of afdeling) binnen alle bedrijven.

Nieuwe onderwerpen

Ten tweede geeft Webster aan dat er steeds andere onderwerpen op de *marketingagenda* hebben gestaan, hij noemt onder andere:

- Marketing als managementfilosofie. Marketing is geen functie of afdeling maar een allesoverheersende visie in een bedrijf. Dit is het eerder genoemde uitgangspunt van Peter Drucker.
- Marketing als verzameling van operationele activiteiten. Voorbeelden zijn het doen van marktonderzoek en het verzorgen van communicatie-uitingen.
- Het gebruik van strategische modellen. Voorbeelden zijn de SWOT-analyse (zie hoofdstuk 4) en de BCG-matrix (zie ook hoofdstuk 5). Hierbij werd wel de vraag gesteld of dit hoort bij marketing of meer het terrein was van het algemeen management.
- Aandacht voor concurrentie en strategie. Dit werd onder andere gevoed door de ideeën van Michael Porter, die verschillende concurrentiestrategieën introduceerde (zie hoofdstuk 5).
- Aandacht voor merken, positionering en massamarketingbenadering. Dit onderwerp werd onder andere gevoed door de publicaties van Philip Kotler.^[6]
- Gebruik van databases en ict-toepassingen, zoals databasemarketing, direct marketing, interactieve marketing, one-to-one marketing en Customer Relationship Management (CRM).
- Het gebruik van internet. Voorbeelden zijn e-commerce en e-business.

De marketingagenda is dus nogal aan verandering onderhevig geweest. Mede als gevolg hiervan lijkt het dat de marketingfunctie vaak geen vaste en onomstreden plek in bedrijven heeft kunnen afdwingen. Als marketing bij voortdurend met nieuwe thema's komt, lijkt immers de geloofwaardigheid van de marketingfunctie onder druk te staan. Ook al omdat het niet altijd duidelijk was wat 'al die nieuwe marketingideeën' het bedrijf eigenlijk opleverden in harde en meetbare cijfers. De relatie tussen de input (de kosten), de throughput (de beslissingen en activiteiten) en de output (de resultaten, vaak de gerealiseerde omzet) van de marketingfunctie was niet altijd even inzichtelijk te maken. De toegevoegde waarde van de marketingfunctie en marketingactiviteiten is in dat geval ook niet gemakkelijk uit te leggen aan derden.

Toch vinden we hier dat een relatief jonge functie als marketing ook de tijd moet krijgen om die vaste en onomstreden positie vorm te geven. De marketingfunctie kent bovendien minimaal drie nadelen ten opzichte van de andere functionele gebieden.^[1]

- Marketing is meestal de jongste poot van een bedrijf; er is dus minder historie (ervaring) om op terug te vallen.
- De taak is bovengemiddeld ingewikkeld omdat het begrijpen (laat staan verklaren en beïnvloeden) van het gedrag van mensen, in dit geval afnemers, nog steeds omgeven is door verschillende vraagtekens. Waarom kopen mensen bepaalde merkartikelen wel en andere niet? Daardoor is de vertaalslag naar concrete activiteiten om dat gedrag te beïnvloeden ook lastig. Als dat lastig is, hoe leg je dan aan collega's uit waarom je bepaalde marketingactiviteiten wilt uitvoeren?

- De taak is ook bovengemiddeld ingewikkeld omdat de marketingfunctie, meer dan andere functies, afhankelijk lijkt te zijn van die andere functies om haar doelstellingen te realiseren. Met name bij omzet gerealiseerd uit herhalingsaankopen is dat goed zichtbaar. Als een andere functie is niet goed heeft gedaan (verkeerde order geleverd, verkeerde factuur, enzovoort), dan kan dat direct effect hebben op de resultaten van de marketingfunctie.

Aan de andere kant wekt de voortdurende verandering van de marketingagenda op zijn minst de suggestie dat de marketingfunctie wel degelijk modieuze trends onzorgvuldig overneemt. Dit is ook een belangrijk kritiekpunt van Koopmans en Van der Zaal^[7] (zie ook hoofdstuk 3, de interne analyse). Dat marktgerichtheid bijdraagt aan de langetermijnwinst van een organisatie is hier, op basis van onderzoek, zie bijvoorbeeld ^[8, 9], overigens geen punt van discussie.

Onderzoek van Kohli en Jaworski^[8] en Narver en Slater^[9] laat zien dat marktgerichtheid zeker bijdraagt aan de langetermijnwinst van een organisatie. Interessant daarbij is dat in het onderzoek van Narver en Slater de drie belangrijkste componenten van marktgerichtheid zijn: klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctionele coördinatie. Anders gezegd: het samenwerken van de marketingfunctie met de overige functionele gebieden is een belangrijk onderdeel van de marktgerichtheid van een organisatie. Waarschijnlijk zal elke organisatie in de praktijk dit volledig beamen.

Déjà vu

Nu marketing tegenwoordig weer een belangrijke positie lijkt te gaan innemen, is het derde punt dat opvalt een mogelijk déjà vu uit de jaren 1950. Marketing werd in 1950 al door Webster en Drucker als een fundamentele managementfilosofie gezien,^[3] zodat marketing niet als apart functioneel gebied of afdeling kon worden gezien. Marketing was de allesoverheersende filosofie die door alle geledingen van het bedrijf voelbaar was (of zou moeten zijn). Webster noemt de volgende drie punten die ertoe hebben geleid dat de vertaalslag naar de praktijk toen niet helemaal is gelukt.^[3]

- De validiteit en degelijkheid van het marketingconcept. Het marketingconcept was toen te schimmig en niet concreet genoeg. Het analyseren van de behoeften van klanten bleek uitermate lastig. Er werd te weinig een relatie gelegd tussen de behoeften van klanten en die activiteiten die het bedrijf goed kon (bekwaamheden en competenties).
- De implementatie ging mis. Het concept werd met de mond beleden maar lang niet altijd voldoende van bovenaf gesteund. Er werd te weinig in geïnvesteerd, mede omdat het op korte termijn te weinig opleverde. Ook de bureaucratisering van de marketingfunctie en de relatief zwakke prestaties van de eerste generatie marketeers speelden een rol.
- Conflicten met andere functies. Marketing zou alle andere processen moeten aansturen, maar de managers van andere functionele gebieden hadden te maken met hun eigen belangengroepen die weer hun eigen wensen hadden. Ook hadden zij hun eigen doelstellingen waarop ze werden afgerekend. Daarnaast hadden zij ook hun eigen ideeën over hoe klanten het best bediend konden worden.

Bovengenoemde punten hebben allemaal betrekking op de jaren 1950, maar recente publicaties^[10-12] geven aan dat ze waarschijnlijk nog steeds opgeld doen. De vraag of nu alle problemen zijn opgelost, kan dan ook redelijk zeker met 'nee' worden beantwoord. De vraag of de ict-ontwikkelingen van de late jaren 1990 (databasemarketing, CRM, internet, enzovoort) een structurele oplossing hebben geleverd aan deze problemen beantwoorden we in dit boek overigens ook met nee.

Twee belangrijke ict-ontwikkelingen in het vakgebied marketing zijn het gebruik van internet in de vorm van e-commerce en e-business, en Customer Relationship Management (CRM).^[28, 29] Soms lijkt de suggestie gewekt dat het gebruik van beide ict-hulpmiddelen de organisatie vanzelf de marketinggeoriënteerde fase binnenloodst. Volgens ons is dat niet waar. Internet, als marketinginstrument, en CRM, als filosofie, zijn alleen zinnige hulpmiddelen voor organisaties die al nagedacht hebben hoe ze hun klanten willen bedienen. Dus nieuwe ict-hulpmiddelen, hoe belangrijk ook, zullen op zich een organisatie niet dichterbij de marketinggeoriënteerde fase brengen. Daar is echt meer voor nodig, onder andere de kwaliteit van medewerkers en hun attitude ten opzichte van klanten.^[28-30]

Dit betekent niet dat deze ontwikkelingen niet goed zouden zijn of niet goed zouden functioneren, dat is zeker niet het punt, maar het raakt niet de hiervoor genoemde kern (validiteit, implementatie en

conflicten met andere functies) en de genoemde nadelen van de marketingfunctie. De ontwikkelingen hebben, mits juist toegepast, wel zeker een gunstige bijdrage geleverd in een aantal van de genoemde aandachtspunten.

B.1.2 De huidige situatie en de toekomst

De marketingfunctie nu

Deze opsomming betekent niet dat alle bedrijven na 1950 in de *marketinggeoriënteerde fase* zijn terechtgekomen. Verschillende onderzoeken^[1, 10-14] laten zien dat het gemiddelde marketingniveau van Nederlandse bedrijven lang niet altijd meevalt. Slechts een deel van de Nederlandse bedrijven omarmt marketing en voert de daaruit voortkomende activiteiten naar behoren tot goed uit. Dit houdt in dat zij op basis van kennis van hun klanten zo goed mogelijk proberen in te spelen op datgene wat hun klanten willen. Zoals we in hoofdstuk 3 ook verder uitwerken, wordt de marketingfunctie soms als grootste zwakte beschouwd in een bedrijf.^[1, 14]

Dat een bedrijf niet in de marketinggeoriënteerde fase zit, betekent overigens niet dat dit bedrijf het 'niet goed doet'. Een bedrijf kan heel bewust *niet* kiezen voor de marketinggeoriënteerde fase. De investeringen voor de marketinggeoriënteerde fase kunnen volgens het management te hoog zijn. Zolang de huidige (omzet)resultaten goed zijn, lijkt dat geen onlogische gedachte. Of het ook op lange termijn verstandig is, hangt mede af van de complexiteit en dynamiek in de externe omgeving^[16] (zie ook hoofdstuk 2 en 3). Veel bedrijven bevinden zich ook in een *veranderingsproces* om te komen tot een klant- en/of marktgerichte organisatie. Voor veel bedrijven duurt zo'n proces vele jaren.

Een conclusie van dit boek is dan ook dat er bij de meeste bedrijven *verbetermogelijkheden* zijn voor het beter functioneren (bijdragen aan de organisatiedoelstelling) van de marketingfunctie. Onderzoek van Alsem en Hoekstra^[15] laat zien, hoewel gedateerd, dat er nog verbetermogelijkheden bestaan op het gebied van acceptatie, status en macht in een organisatie. Zij geven aan dat de belangrijkste (marketing)beslissingen (bijvoorbeeld over de specificatie van het product of de hoogte van de verkoopprijs) lang niet altijd bij de marketingfunctie liggen, maar vaak bij andere functies of het algemeen management. Hoewel praktisch elk bedrijf marketing van essentieel belang vindt, is er blijkbaar geen automatisme om de marketingfunctie daar ook invulling aan te laten geven.

Is dit laatste nu wel of niet gewenst? Vanuit de marketingtheorie lijkt het gewenst: marketing zou als functie veel meer leidend moeten zijn. Als dat zo is, lijkt het ook logisch dat de marketingfunctie beslissingen over, bijvoorbeeld, de verkoopprijs en de productspecificatie neemt. De praktijk laat zien dat dit niet altijd zo werkt, onder meer doordat deze marketingbeslissingen vaak direct consequenties hebben voor de andere functies. Juist daarom is het in de praktijk niet zinvol dat de marketingfunctie dergelijke beslissingen alleen neemt. Spijtig genoeg voor de marketingfunctie geldt dit voor veel marketingbeslissingen: ze raken vaak altijd één of meerdere andere functionele gebieden.

Het bepalen van de verkoopprijs heeft uiteraard een marketinginvalshoek. De hoogte van de verkoopprijs heeft in veel markten immers direct effect op de vraag naar het product. Op het eerste gezicht lijkt dit een duidelijke marketingbeslissing. Aan diezelfde beslissing zitten echter ook financiële consequenties. Een prijsverlaging tast de brutomarge van elke verkocht product aan. Dit kan negatieve consequenties hebben voor de totale winstbijdrage van het product. Ook voor het aanpassen van de specificatie van een product geldt dat er verschillende invalshoeken bestaan. Vanuit de marketingfunctie kan het gewenst zijn om het product aan te passen, bijvoorbeeld omdat de afnemers het product dan aantrekkelijker zullen vinden. Daardoor zou de omzet van het product moeten toenemen. De beslissing over het aanpassen van de specificatie van het product heeft echter consequenties voor de inkoop-, productie- en financiële functie. Voor de inkoopfunctie kan het bijvoorbeeld betekenen dat ze nieuwe leveranciers moet zoeken voor nieuwe grondstoffen. Productie moet misschien een nieuw productieproces ontwikkelen en financiën moet extra kosten verwerken waarvan het maar de vraag is of die worden terugverdiend.^[1]

De marketingfunctie in de toekomst

Wat brengt de nabije toekomst voor de marketingfunctie? Op basis van een aantal bestaande ontwikkelingen zoals wij die waarnemen in de praktijk kunnen we enkele punten noemen.

Allereerst lijkt het zeker dat het belang van marketing als filosofie, visie of oriëntatie alleen maar zal toenemen. Toenemende mondialisering, bijvoorbeeld door het toenemende gebruik van internet,

betekent dat klanten nog meer keuze krijgen. Concurrentie gaat van lokaal naar mondiaal. Klanten gaan de spelregels van een kopersmarkt beter begrijpen. Daardoor wil de klant ook echt als klant worden behandeld. Wil een bedrijf overleven, dan zal het voortdurend toegevoegde waarde moeten leveren aan zijn klanten. Een bedrijf kan zich in zo'n situatie niet meer permitteren de wensen en behoeften van klanten niet te kennen, te negeren of te onderschatten.

Bedrijven worden meer gedwongen om duidelijke keuzes te maken. Deze keuzes moeten leiden tot houdbare concurrentievoordelen die inspelen op de behoeften van de afnemers. Ook moeten bedrijven openstaan voor veranderingen. Veranderingen, onder andere aangestuurd door afnemers, zullen waarschijnlijk normaal worden in veel bedrijven. Soms is dat al het geval. Dat marketing als filosofie, visie of oriëntatie daarin leidend zal zijn, lijkt nauwelijks een punt van discussie.

Wel een punt van discussie is de vraag wie dat op welke manier gaat doen. Dat de marketingfunctie al jaren lang moeite heeft een duidelijke plaats af te dwingen in veel organisaties lijkt duidelijk. Verschillende scenario's zijn mogelijk. In dit boek beschouwen we de volgende scenario's als een reële optie:

- Marketing als functie is straks echt verstoep in alle geledingen van het bedrijf. Marketing is dan als aparte functie niet meer herkenbaar in bedrijven.^[3] Daarbij is het wel waarschijnlijk dat verkoop als aparte functie zichtbaar blijft. Marketing wordt de bedrijfsbrede visie waarvoor iedereen verantwoordelijk is, dus heeft een bedrijf geen marketeers meer nodig. Het begrip marketing dreigt daardoor een overbodige term te worden. Marketingactiviteiten worden dan hooguit verkoopactiviteiten. De overige marketingactiviteiten zitten dan in 'het DNA' van het bedrijf en zijn niet meer afzonderlijk zichtbaar.^[17]
- Marketing blijft als functie wel zichtbaar door het uitvoeren van specifieke activiteiten, maar die activiteiten zullen anders ingevuld worden:
- Een eerste mogelijkheid is een soort kenniscentrum voor externe en interne informatiestromen.^[13] De ontwikkelingen op het gebied van ict en het groeiende aanbod van data bieden hiervoor ruime verbetermogelijkheden. Een kenniscentrum is bedoeld om grote hoeveelheden, op zich niets zeggende, data te verzamelen en daarna om te zetten in zinvolle informatie. Deze informatie kan dan weer gebruikt worden in de (planning)activiteiten van de verschillende functionele gebieden, vooral bij het nemen van beslissingen. Deze mogelijkheden worden nu in veel bedrijven (nog) niet optimaal benut.
- Een tweede optie is de rol van katalysator voor het stroomlijnen van processen die over verschillende functionele gebieden gaan. Dus de aansturing van de klantwensen voor de fulfilmentactiviteiten. Hierdoor wordt de marketingfunctie de aanjager van alle activiteiten in de overige functies. Dit is niet zo gek, want marketing heeft vaak wel de verantwoordelijkheid voor de tevredenheid van de klant maar heeft daar meestal slechts beperkte invloed op. Of de rol van katalysator in de praktijk een zinvolle is, valt nog te bezien. De overige functies zullen het waarschijnlijk niet op prijs stellen als marketing hun processen gaat aansturen.^[3] De organisatie van marketing als filosofie, visie of oriëntatie is dus niet gemakkelijk.
- De marketingfunctie blijft zichtbaar met dezelfde activiteiten die ze nu ook uitvoert. Wel moeten deze activiteiten (zoals het maken van marketingplannen maar vooral de resultaten van de uitvoering van marketingactiviteiten) op een hoger niveau plaatsvinden dan nu vaak het geval is. Ondanks de eerder genoemde factoren die dit bemoeilijken, zal dit door de druk van de overige functionele gebieden van het bedrijf waarschijnlijk niet anders kunnen. Marketing als functie moet dan verder doorgroeien naar een volledig, volwaardig, geaccepteerd en onmisbaar onderdeel van het bedrijf. Dit moet zich onder andere uiten in betere marketingplannen en betere interfunctionele coördinatie, wat weer moet leiden tot betere marketingresultaten ter ondersteuning van de organisatiedoelstelling(en).^[1]

De beantwoording van deze vraag is overigens niet los te zien van de omvang van het bedrijf. Voor kleine bedrijven is het verdwijnen van een zichtbare marketingfunctie waarschijnlijker, voor grote bedrijven een andere invulling van de marketingactiviteiten.^[19]

Een interessante vraag is wat de ideale omvang is van een organisatie (meestal uitgedrukt in aantal werknemers). Grote organisaties kunnen soms last hebben van machinebureaucratische trekjes (zie ook hoofdstuk 3). Het systeem kan dan belangrijker worden dan de wensen van klanten. Dit soort organisaties kan vaak niet snel, flexibel en marktgericht reageren. Kleine organisaties kunnen dat vaak wel, maar zij missen weer de schaalgrootte om bijvoorbeeld de

gewenste productontwikkeling vorm te geven of voldoende specialisten in huis te hebben voor maatwerk voor klanten. Dit zou betekenen dat middelgrote organisaties de meeste kans hebben om succesvol marktgericht te opereren.^[19] Overigens is de nieuwe 'standaard' voor de marktgerichte organisatie volgens ons nog niet uitgekristalliseerd. Gebaseerd op uitgangspunten van hoofdstukken A en B op de website (tot zover) lijkt de traditionele functionele indeling van organisaties (in afdelingen) vaak niet de beste organisatievorm voor een marktgerichte organisatie. In hoofdstuk 3 van het boek, de interne analyse, komen we hier nog op terug.

Een ander punt is de *marketingagenda*. Als de marketingfunctie bij voortduring 'nieuwe' marketingthema's op de agenda zet, heeft dat waarschijnlijk een negatieve invloed op de vraag of marketing nog toegevoegde waarde heeft. Het lijkt verstandig om marketing gewoon marketing te laten en modieuze kretes, die door collega's van andere functionele gebieden toch vaak niet worden begrepen, zoveel mogelijk achterwege te laten. Leeftang noemde in dit kader 'de marketingtheorie van de maand'.^[31]

De uitdaging is om 'nieuwe' hulpmiddelen, zoals CRM, e-commerce, e-business en multi-channeling, te integreren met de 'oude' hulpmiddelen (merken, sales promotions, direct mail, massacommunicatie, enzovoort). Juist het *orkestreren* van alle hulpmiddelen tot een logisch en consistent geheel, passend binnen de strategische uitgangspunten, lijkt de marketinguitdaging voor de nabije toekomst. Dat er een tegenstelling zou bestaan tussen instrumenten uit de zogenaamde 'oude economie' (massacommunicatie, het gebruik van merken, enzovoort) en die uit de zogenaamde 'nieuwe economie' (CRM, e-commerce, e-business en multi-channeling) spreken we in dit boek overigens met klem tegen.

B.2 Doelen van marketingplannen

Helpt het schrijven en gebruiken van marketingplannen nu daadwerkelijk het niveau van de marketingfunctie omhoog te krijgen? Worden door het schrijven en gebruik van marketingplannen ook de marketingdoelen, zowel op lange als korte termijn, beter gerealiseerd? Om deze vragen te beantwoorden bespreken we eerst een aantal mogelijke doelen van marketingplannen en het gebruik ervan.^[1, 4, 16, 18] Samengevat kunnen we deze doelen als volgt weergeven:

- leren van de uitvoering van marketingactiviteiten;
- aansturen van de dagelijkse activiteiten in de marketingfunctie;
- aangeven van de richting en grenzen;
- ondersteunen bij het nemen van beslissingen;
- ondersteunen bij het proces van teambuilding.

B.2.1 Presteren en leren

Presteren

Belangrijke marketingactiviteiten zijn onder andere het schrijven en gebruik van marketingplannen. Een marketingplan zien we hier als een schriftelijke weergave van:^[16]

- de beschrijving en de analyse van de huidige situatie;
- de beschrijving en de analyse van de gewenste situatie, uitmondend in doel(stelling)en;
- de beschrijving en de analyse van de gekozen route (strategie), inclusief de beschikbare middelen en gekozen marketingbeslissingen en -activiteiten die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

Geen onvoorwaardelijk plan

Het is niet de bedoeling een marketingplan altijd onvoorwaardelijk uit te voeren. Het marketingplan vormt dus niet altijd de volledige aansturing van alle toekomstige activiteiten in de periode waarop het plan betrekking heeft. De reden hiervoor is de dynamiek in de interne en externe omgeving. Het plan wordt op een bepaald moment geschreven met de op dat moment beschikbare informatie. De omstandigheden in de interne of externe omgeving kunnen echter zodanig veranderen dat daar geen rekening mee is gehouden bij het schrijven van het marketingplan. Dan is het niet verstandig toch het plan 'blindelings' te volgen. De uitgangspunten van de keuzes zijn immers veranderd en dit kan consequenties hebben voor de gemaakte keuzes. Een marketingplan mag dus niet beschouwd worden als een nooit-meer-te-veranderen plan van aanpak voor alle uitvoerende activiteiten.

Ook als de interne en externe omstandigheden niet veranderen, moet een bedrijf soms na verloop van tijd toch afwijken van de koers van het marketingplan. De marketingactiviteiten moeten immers leiden tot het bereiken van de gewenste situatie (vaak uitgedrukt in omzet). Als blijkt uit de evaluatie dat ze niet (voldoende) bijdragen om deze situatie te bereiken, dan moet het plan heroverwogen worden.

We moeten ons realiseren dat we nooit met volledige zekerheid vooraf kunnen aangeven dat de gekozen strategie en de daaruit voortvloeiende marketingactiviteiten bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. Dat is nu juist de moeilijkheid waar de marketingfunctie tegenaan loopt. Het is immers nooit met zekerheid te zeggen hoe afnemers zullen reageren op de ontplooiende marketingactiviteiten. Dat brengt ons bij het volgende punt:

Leren

Het belangrijkste doel van een marketingplan is in dit boek het *leren* van de uitvoering van marketingactiviteiten.^[1, 18] Een marketingplan is een ijkpunt om de uitvoering en de resultaten mee te vergelijken (analyseren) en te beoordelen. We doen dat door middel van evaluatie en terugkoppeling. Daaruit kunnen we verbeterpunten voor de uitvoering van de betreffende marketingactiviteit halen.^[1, 4, 16] De boodschap is dat door te leren van de uitvoering van marketingactiviteiten later 'fouten' kunnen worden voorkomen, zeker de 'fouten' die vermijdbaar zijn. Dat zal zowel de effectiviteit als de efficiency ten goede komen.

B.2.2 Aansturen en ondersteunen

We mogen dus van een marketingplan afwijken. Betekent dat dan dat we de inhoud van een marketingplan helemaal niet serieus hoeven te nemen? Nee, juist integendeel. Het uitgangspunt voor de dagelijkse activiteiten in een marketingfunctie blijft een marketingplan (*aansturen*). Dit geldt voor elk niveau. Alleen als er onvoorziene veranderingen zijn in de interne of externe omgeving, of als de resultaten achterblijven bij de doelstellingen, kan in goed overleg met alle betrokkenen, bekeken worden of het zinvol is het marketingplan (deels) aan te passen (zie paragraaf B.2.1). Er bestaan echter geen objectieve criteria die aangeven wanneer de keuzes in een marketingplan ter discussie mogen worden gesteld. Wanneer worden onvoorziene wijzingen in de interne- of externe omgeving een legitiem argument om de inhoud van een marketingplan ter discussie te stellen? Wanneer wijken resultaten te veel af van de geplande doelen om het marketingplan bespreekbaar te maken? Elk bedrijf zal daar zijn eigen antwoord op geven.

Gebaseerd op onze eigen ervaring zijn er bedrijven die om verschillende redenen geen (goede) marketingplannen maken. In dit boek beschouwen we dat als ongewenst. Het neemt het fundament weg van de marketingfunctie van een bedrijf. Goede marketingplannen beschouwen we juist als zinnig. De keuzes die daaruit voortvloeien, moeten dan wel op de juiste manier worden gebruikt als eerste aansturing van de tactische en operationele marketingactiviteiten. Het plan mag niet worden beschouwd als zaligmakend, omdat plannen gebaseerd zijn op de informatie, die vaak ook niet eens volledig en 100% betrouwbaar is, die op het moment van schrijven beschikbaar was. Door regelmatig te evalueren en terug te koppelen moet een bedrijf openstaan voor aanpassingen en verbeteringen.

Mintzberg geeft aan dat met name creativiteit en intuïtie lieden tot succesvolle strategieën en rationele analyses en planningsystemen juist niet.^[20, 21] De voorkeur van Mintzberg voor creativiteit en intuïtie in het proces van het maken van strategische keuzes spreken we niet tegen, maar zijn mening over rationele analyses en planningsystemen delen we minder. *Creativiteit* en *intuïtie* aan de ene kant en *ratio* en *planningsystemen* aan de andere kant zijn juist twee benaderingen die elkaar aanvullen.^[18] De vraag daarbij is in welke fase creativiteit de meeste toegevoegde waarde heeft. Bij de bespreking van tactische en operationele marketingplannen in hoofdstuk 6 komen we daar nog op terug.

Mintzberg onderscheidt vijf 'vormen' van strategie^[16, 21]. Allereerst maakt hij onderscheid tussen de voorgenomen strategie (*intended strategy*) en de gerealiseerde strategie (*realized strategy*). Volgens hem verschillen deze twee strategieën in de praktijk in de meeste gevallen van elkaar. De gerealiseerde strategie is volgens Mintzberg vaak een mengeling van de voorgenomen strategie, dus de strategische keuzes zoals ze vooraf expliciet bedoeld waren en geïmplementeerd zijn (*deliberate strategy*) en meer spontane keuzes die al doende impliciet worden gemaakt op basis van allerlei signalen, ideeën en gedachten (*emergent strategy*). We twijfelen in dit boek overigens niet aan de waarnemingen van Mintzberg. Ongetwijfeld zullen vele organisaties op deze manier hun strategie vormgeven.^[16, 21] Desondanks spreken wij hier de voorkeur uit om voldoende aandacht te besteden aan de voorgenomen strategie als een startpunt.

Aangeven van richting en grenzen

Een marketingplan kan nog andere doelen hebben behalve het leren van de uitvoering en het aansturen van de dagelijkse activiteiten. Het kan bijvoorbeeld mensen duidelijk maken wat er van hen wordt verwacht. Het marketingplan geeft de richting en de grenzen aan die helder vertaald moeten worden naar de werkvloer. Als dat goed gebeurt, verspillen mensen geen kostbare energie aan de verkeerde activiteiten (geen versnippering) en opereren ze doelgericht. We noemen dat *focussen*.^[18]

De verkoopbinnendienst van een grote installateur werd telefonisch herhaaldelijk benaderd door klanten met allerlei vragen. De meeste van die vragen hadden ook door een secretaresse beantwoord kunnen worden, bijvoorbeeld: hoe laat beginnen de monteurs 's ochtends? Het vervelende was dat de binnendienst nauwelijks toekwam aan het eigen werk omdat ze steeds 'gestoord' werden door deze telefoontjes. Ook het management vond het niet zo efficiënt om zulke dure krachten zulke simpele vragen te laten beantwoorden. Aangezien het bedrijf zich wilde positioneren als een goedkope aanbieder werd deze situatie als ongewenst beschouwd. De oplossing was als volgt: op de website van het bedrijf werd de rubriek Frequently Asked Questions (FAQ's) aanzienlijk uitgebreid. Daarnaast werden de telefoontjes die binnenkwamen op het algemene nummer direct doorgeschakeld naar de secretaresse, zij kon immers het leeuwendeel van alle vragen beantwoorden. In 'noodgevallen' kon zij de vragensteller doorschakelen naar de verkoopbinnendienst.

Het bepalen van grenzen voorkomt dus versnippering en verspilling van energie en middelen zoals manuren. Grenzen leiden juist meer tot *synergie*. De activiteiten die passen binnen de grenzen versterken elkaar en dit leidt weer tot een betere verhouding tussen de input (middelen) en de output (resultaat) voor alle medewerkers.^[1, 22] Het volgende voorbeeld geeft een paar mogelijkheden voor grenzen waarvoor een bedrijf kan kiezen op basis van de strategie.

Sommige bedrijven willen zich positioneren als goedkoopste aanbieder in de markt. Zo'n bedrijf kan als grens kiezen geen maatwerk te leveren aan haar afnemers. Een andere grens is dat maatwerk alleen mogelijk is tegen een aanzienlijke meerprijs. De verkopers kunnen discussies over maatwerk met hun afnemers dus vrij snel afronden. Andere bedrijven willen zich positioneren als leverancier van de hoogste kwaliteit. Dit kan bijvoorbeeld door het leveren van maatwerk. Een grens van zo'n bedrijf kan zijn dat het geen kortingen verleent. Hun verkopers kunnen discussies over kortingen snel afronden en zich meer richten op de mogelijkheden van het maatwerk. Potentiële klanten die blijven doorvragen over het doorbreken van de grenzen van het bedrijf behoren dan blijkbaar niet tot de doelgroep.

Het ontbreken van grenzen leidt niet alleen tot versnippering van de beperkte middelen. Daarnaast kunnen zich ook de volgende ongewenste effecten voordoen:^[18, 22]

- Een bedrijf probeert te voldoen aan verschillende eisen van verschillende afnemers. Hierdoor bestaat het risico dat de positionering van het bedrijf en haar merkartikelen (bijvoorbeeld als de goedkoopste aanbieder) minder duidelijk wordt en dat klanten ook ontevredener worden omdat door het ontbreken van duidelijke grenzen de verwachtingen hoger zijn dan daadwerkelijk waargemaakt kan worden (zie ook de verwijzing naar Grönroos in hoofdstuk A op de website).
- Een bedrijf kiest voor twee, of zelfs meer, richtingen. Dit kan ertoe leiden dat beide richtingen net niet goed genoeg worden uitgevoerd, althans vergeleken met de concurrentie die wel zich beperken tot één richting. Dit komt omdat met dezelfde hoeveelheid middelen meer verschillende activiteiten uitgevoerd moeten worden.

Het is dus beter als een bedrijf een focus heeft op één richting en in die richting werkt aan duurzaam concurrentievoordeel.^[23] Het duidelijk aangeven van richting en grenzen leidt dus tot een betere ondersteuning van de organisatiedoelstelling.

Ondersteunen bij beslissingen

Een ander doel van een marketingplan is het ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Stel dat zich de mogelijkheid voordoet om een noodlijdende concurrent over te nemen. Zonder een plan met daarin heldere keuzes leidt dit in de praktijk vaak tot lastige discussies. Is er wel een plan dan kan in ieder geval de vraag worden gesteld of de overname consistent is met de gekozen doel(stelling)en, richting en grenzen van het plan. In dit voorbeeld had het naast een marketingplan ook een businessplan voor de gehele onderneming kunnen zijn.

Dit betekent overigens niet dat de gelegenheid altijd genegeerd moet worden als ze niet strookt met de keuzes in het plan. Als bij het schrijven van het plan deze informatie nog niet bekend was, is er immers sprake van een nieuwe situatie. Maar ook dan is een plan behulpzaam omdat het de discussie inzichtelijker maakt. Helpt het om de doelen en strategie te ondersteunen of is het voldoende aanleiding om van de doelen en strategie af te wijken?

Een bedrijf dat alleen producten verkoopt voor de zakelijke markt kreeg de kans om een andere fabrikant over te nemen. Deze verkeerde in grote problemen en werd daarom tegen een relatief lage prijs te koop aangeboden. De noodlijdende fabrikant maakte vergelijkbare producten, maar dan voor de particuliere markt. Een aantal weken eerder had het managementteam van het eerste bedrijf de keuze gemaakt niet op de particuliere markt te gaan opereren. Argumenten hiervoor waren: te veel concurrentie, niet echt een kernactiviteit, te weinig ervaring met consumentenmarketing, enzovoort. Het bedrijf had gekozen voor de industriële markt, daar lag immers haar kracht. Geheel in overeenstemming met de gekozen strategische koers, heeft het bedrijf de noodlijdende fabrikant niet overgenomen, al was de prijs verleidelijk laag. Zonder een duidelijke en heldere strategische keuze was het maar de vraag welke beslissing er uit zou komen en welke argumenten daarbij doorslaggevend zouden zijn geweest.

B.2.3 Teambuilding

Gezamenlijk presteren

Een doel van een marketingplan dat niet altijd wordt genoemd is het ondersteunen van *teambuilding*. Het functioneren als een team wordt vaak gezien als een belangrijke succesfactor voor de marktgerichtheid van een bedrijf.^[18] Het gezamenlijk schrijven van een marketingplan is ook een middel om iets te doen aan teambuilding. In die zin is het een alternatief voor bijvoorbeeld een survivaltocht in de Ardennen. De essentie van een team is gezamenlijk tot een prestatie komen. Het marketingplan heeft na afronding ook nog invloed op het team. Door het gezamenlijk schrijven wordt het marketingplan ook een product van iedereen. Als mensen dwars gaan liggen en niet meer achter de gekozen koers staan, is dit gemakkelijker op te lossen als iedereen heeft meegewerkt aan het plan, dan wanneer dat niet het geval is.

In de situatie dat iedereen heeft meegewerkt, kunnen mensen aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid en 'commitment'. Als ze echt grote bezwaren hebben, hadden ze dat ook tijdens het opstellen van het plan naar voren kunnen brengen. Door iedereen mee te laten werken aan het marketingplan, committeert een ieder zich ook aan dit plan. Tijdens het proces moet iedereen dan wel de gelegenheid krijgen om de discussie aan te gaan. Als niet iedereen heeft meegewerkt aan het marketingplan, is de kans kleiner dat iedereen zich volledig gecommitteerd en verantwoordelijk voelt.

We vinden het hier dus niet wenselijk dat een manager het marketingplan alleen schrijft en al helemaal niet dat het schrijven volledig wordt uitbesteed aan een externe deskundige (zie ook hoofdstuk C op de website). Hierdoor neemt de kans op weerstand toe, wat weer kan leiden tot ongewenst gedrag en daardoor mindere resultaten. Externe ondersteuning kan zeker nuttig zijn, maar het team moet zélf de verantwoordelijkheid dragen voor de inhoud van het marketingplan. Hoe dit concreet kan worden vormgegeven bespreken we in paragraaf B.3.1.

In veel bedrijven is noodgedwongen een scheiding aangebracht tussen de uitvoering van de activiteiten en de zeggenschap en de controle daarover. Mintzberg^[24] spreekt dan van verticale taakspecialisatie. Voor verschillende activiteiten in een bedrijf is er wel iets voor te zeggen om deze scheiding toe te passen. Als een bedrijf bijvoorbeeld standaardproducten maakt volgens het 'lopende bandprincipe' (Mintzberg noemt dit horizontale taakspecialisatie, iedereen doet een deel van de gehele klus), is het logisch dat zeggenschap en controle losgekoppeld zijn van uitvoering. Als we het hebben over planningactiviteiten, nadenken over wat we de komende periode gaan doen en de uitvoering van geplande activiteiten, dan wordt in dit boek verticale taakspecialisatie in de marketingfunctie als ongewenst beschouwd. Dit leidt er namelijk toe dat een medewerker activiteiten moet uitvoeren waar hij vooraf niet over mee mag denken. De kans is aanwezig dat de motivatie en betrokkenheid minder zijn, het is namelijk 'hun' plan en niet 'ons' plan. Bij planningactiviteiten en uitvoering in de marketingfunctie heeft verticale taakspecialisatie dus hier niet de voorkeur.

In het voorbeeld van paragraaf B.2.2, had een installateur maatregelen getroffen om de verkoopbinnendienst te ontlasten van binnenkomend telefoonverkeer. Stel dat er toch een medewerker van de verkoopbinnendienst is die binnenkomende telefoongesprekken laat doorverbinden naar zichzelf. Als hij heeft meegewerkt aan de totstandkoming van deze maatregelen kan hij daarop gemakkelijker worden aangesproken dan als hij daar niet aan heeft meegewerkt. Hij houdt zich dan immers niet aan zijn eigen afspraken. Er kunnen overigens ook goede redenen voor zijn gedrag zijn. Misschien vindt hij het persoonlijk te woord staan van zijn klanten veel toegevoegde waarde hebben. Of vindt hij het alternatief, bijvoorbeeld gericht acquisitie doen door het zelf nabellen van leads, onaantrekkelijk. Dit had hij in ieder geval tijdens het proces van totstandkoming van deze maatregelen naar voren kunnen én dienen te brengen. Het marketingplan maakt ongewenst gedrag sneller inzichtelijk en dat is al een eerste stap naar een oplossing (zie ook hoofdstuk C op de website).

Verplicht meedenken

Betrokkenen moeten zich niet kunnen onttrekken aan hun verantwoordelijkheid om mee te denken. Als er eenmaal keuzes zijn gemaakt door het gehele team, dan mag verwacht worden dat alle betrokkenen zich committeren aan de gemaakte keuzes. Bij veranderende omstandigheden en/of tegenvallende resultaten moet discussie uiteraard mogelijk blijven.

Onderzoek uit 1999^[18, 32] geeft een aantal redenen waarom Nederlandse bedrijven aan marketingplanning doen: het is een onderdeel van de jaarlijkse planningcyclus (30,1%), het komt voort uit de wens om te groeien (22,1%), het is de filosofie van de organisatie (16,3%), het is een onderdeel van de budgettering (14,6%) en evaluatie of correctie van activiteiten (14,6%). Een aantal belangrijke redenen om *niet* aan marketingplanning te doen zijn: we maken klantgerichte producten (47,6%), het kost teveel tijd (21,4%) en marketing heeft geen prioriteit (10,7%). Verder laat het onderzoek zien wat belangrijke onderdelen zijn van het marketingplan (doelstellingen, de externe analyse, de interne analyse, het budget en de marketingmix) en welke onderdelen minder vaak voorkomen (criteria om resultaten te meten, verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van activiteiten, alternatieven en de confrontatiematrix). Problemen die worden ervaren bij het schrijven van het marketingplan zijn onder andere moeilijkheden om overeenstemming te bereiken, niet genoeg tijd, en het doen van voorspellingen.

B.3 Eisen aan marketingplannen

In deze afsluitende paragraaf formuleren we, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk van de schrijver en andere auteurs,^[18, 24-26] een aantal eisen die van essentieel belang zijn voor:

- de totstandkoming van een goed marketingplan;
- het marketingplan zelf;
- het juiste gebruik van een marketingplan.

Het begrip 'eis' moet hier overigens niet te letterlijk worden genomen; het gaat voornamelijk om een beschrijving van wat we in dit hoofdstuk en boek de beste situatie vinden. In de praktijk zal deze in lang niet alle gevallen te realiseren zijn. Het moet bedrijven wel bewuster maken van wat er allemaal bij komt kijken om een goed marketingplan te schrijven en zinvol te gebruiken.

B.3.1 Eisen aan de totstandkoming

Aan het totstandkomen van een marketingplan – het proces van denken, ontwikkelen, keuzes maken en schrijven – kunnen we samengevat de volgende eisen stellen:

- Maak een marketingplan altijd samen met alle betrokkenen van de marketingfunctie.
- Wees duidelijk wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft tijdens het proces van totstandkoming. Het benoemen van één of meerdere trekkers is daarbij sterk aan te bevelen.
- Bewandel regelmatig zijpaden om mogelijke opties niet op voorhand uit te sluiten en kijk regelmatig terug om de consistentie tussen de verschillende fasen te bewaken.
- Combineer een rationele benadering met een intuïtieve benadering.

We werken deze punten hieronder verder uit.

Gezamenlijk produceren van een marketingplan

In paragraaf B.2.3 is het ondersteunen van teambuilding al als mogelijkheid van een marketingplan genoemd. Te vaak wordt een marketingplan nog alleen geschreven door de manager van de afdeling. Het erbij betrekken van alle betrokkenen is een eerste eis die we kunnen stellen aan het proces van totstandkoming van een marketingplan. *Het ontwikkelen en schrijven van een marketingplan is een gezamenlijk proces.*

Het niet voldoen aan deze eis leidt tot het risico dat de mensen die niet hebben meegewerkt aan het marketingplan zich niet verantwoordelijk voelen voor de keuzes in het marketingplan. Het feit dat iedereen erbij betrokken moet zijn, betekent niet dat iedereen ook hetzelfde moet doen. Er zijn verschillende mogelijkheden om die betrokkenheid vorm te geven (zie hoofdstuk C op de website). Het feit dat alle betrokkenen aan het proces dienen deel te nemen, zegt overigens nog niets over de vraag wie nu formeel eindverantwoordelijk is voor het marketingplan. In veel gevallen zal dat wel de manager van de afdeling zijn.

Taken en verantwoordelijkheden

Dat iedereen erbij betrokken moet zijn, ontslaat een bedrijf niet van de plicht voor iedereen heldere *taken en verantwoordelijkheden* te formuleren. De praktijk laat zien dat als een beperkt aantal mensen als trekker worden aangesteld, dit het proces van ontwikkelen en schrijven ten goede komt.^[17]

Trekkers zijn personen die het initiatief nemen in het gehele proces van ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een tijdelijke werkgroep.

In die hoedanigheid zouden de trekkers in zo'n werkgroep ook de bevoegdheid moeten hebben om hun collega's aan te spreken als zij zich niet houden aan de gemaakte afspraken. De samenstelling van de werkgroep is sterk afhankelijk van het bedrijf en de personen die daar werken. Het zal niet altijd nodig zijn dat het topmanagement vertegenwoordigd is. In dit boek hebben we geen principiële voorkeur voor de samenstelling van zo'n werkgroep.

Het marketingplan is dan wel de verantwoordelijkheid van het hele team, maar in de praktijk is het handig om één persoon formeel eindverantwoordelijk te maken. Een marketingplan wordt namelijk niet alleen intern gebruikt. In veel gevallen wordt een marketingplan ook gelezen door mensen buiten de marketingfunctie, zoals de directie en collega's van de andere functionele gebieden. Dan is het praktisch om een duidelijk aanspreekpunt te hebben. Als een team eindverantwoordelijk is voor het maken van een marketingplan, krijg je termen als 'is medeverantwoordelijk voor het schrijven van een marketingplan'. Dat is niet gemakkelijk te toetsen en wordt daarom hier als onwenselijk beschouwd. Als er positief commentaar is op het plan dan is het 'ons' plan en wil iedereen graag het succes delen. Als er echter negatief commentaar is, dan is het opeens 'ook zijn' plan en wordt verschuilen achter een ander mogelijk.

Verkennen van zijpaden

Een marketingplan kan uiteindelijk als een figuurlijke rechte lijn tussen A, de huidige situatie, en B, de gewenste situatie, worden beschreven. Marketing is echter geen exacte wetenschap. Dus vooraf volledige zekerheid over de resultaten van de ingezette marketingactiviteiten is niet te geven.^[1] In het proces van totstandkoming is het daarom van essentieel belang om verschillende zijpaden te inventariseren en desgewenst te analyseren.^[18] Als dit niet gebeurt, bestaat het gevaar dat mogelijke oplossingen die niet direct voor de hand liggen worden uitgesloten. In het definitieve marketingplan moet wel duidelijk worden gekozen en moeten duidelijke prioriteiten worden gesteld (zie de volgende paragraaf).

De zijpaden kunnen op twee manieren worden geïnventariseerd. De eerste manier is teruggaan langs dezelfde weg, waarna een andere weg wordt gekozen. De tweede manier is daadwerkelijk afwijken van de hoofdweg en direct een zijweg inslaan.

De eerste manier komt voort uit de opeenvolgende fasen in het schrijven van een marketingplan. Als een fase is afgerond, kan men door naar de volgende. Vaak denkt men dat men niet op een bepaalde fase kan of mag terugkomen als deze is afgerond. Die gedachte is fout. Het is juist aan te bevelen om in een *iteratief proces* met regelmaat een fase terug te gaan.^[18] Dit helpt juist om de consistentie te bewaken tussen de verschillende fasen. Ten eerste om te kijken of de uitwerking van de vorige fase nog steeds klopt. Ten tweede om de relatie van de vorige fase met de volgende fase te beoordelen.

Lopen beide fasen wel logisch in elkaar over? Hoewel dit laatste nog uitgebreid terugkomt in de hoofdstukken uit het boek geven we hier vast een voorbeeld.

De uitkomst van een externe analyse is een verzameling van kansen en bedreigingen. De uitkomsten van een interne analyse is een verzameling van sterktes en zwaktes. Deze uitkomsten vormen de input voor het eerste deel van de SWOT-analyse, de confrontatiematrix. De kansen en bedreigingen van de externe analyse dienen dezelfde kansen en bedreigingen te zijn als die worden gebruikt in de confrontatiematrix. Voor de sterktes en zwaktes geldt hetzelfde. Vanuit het oogpunt van controle is bij het maken van een confrontatiematrix een terugblik naar de externe en interne analyse dus van belang. Het is namelijk niet correct dat bij de confrontatiematrix kansen, bedreigingen, sterktes of zwaktes worden genoemd die niet in de externe en interne analyse naar voren zijn gekomen. Er is dan geen consistentie tussen de verschillende fasen van het marketingplan.

De tweede manier van zijpaden verkennen is vooral van belang bij het *genereren van opties* (zie hoofdstuk 5), waarbij we bekijken welke mogelijke oplossingsrichtingen een bedrijf kan kiezen. Juist in deze fase is een wat wijdere blik sterk aan te bevelen. Er zijn bedrijven die te snel kiezen, zonder andere opties voldoende in ogenschouw te nemen. Vaak kiest men dan de (al eerder gekozen) ingezette koers. Of dit echt de beste keuze is, moet echter nog blijken. Kortom, sta in deze fase open voor zo veel mogelijk suggesties, opties en alternatieven. De beste keuze hoeft immers niet de reeds ingezette koers te zijn, het kan ook gaan om een optie die aanzienlijk minder voor de hand ligt.

Combineer ratio en intuïtie

In paragraaf B.2.2 is al geopperd dat er een tegenstelling lijkt te bestaan tussen de invalshoeken ratio en intuïtie. We gaven daar aan dat we in dit boek beide benaderingen als elkaar aanvullend beschouwen;^[1, 18] we gaan nu zelfs een stap verder: een marketingplan alleen gebaseerd op ratio of alleen intuïtie is waarschijnlijk geen goed marketingplan.

Op basis van deze stelling zijn beide benaderingen nodig. Soms heerst nog de gedachte dat marketing niet te gieten is in structuren en systemen. Bij marketing gaat het dan om creativiteit, het gevoel en de juiste ingeving. Volgens ons zouden echter de meeste bedrijven het risico lopen op korte termijn in financiële problemen te komen als ze uitsluitend kiezen voor deze benadering. Dit komt mede omdat de uitkomsten van dit soort creatieve ideeën lang niet altijd (kunnen) worden vertaald naar de dagelijkse praktijk en de financiële consequenties moeilijk in te schatten zijn waardoor het 'worst-case scenario' rampzalige financiële gevolgen kan hebben.

De keuze voor uitsluitend de intuïtieve benadering beschouwen we dan ook als ongewenst, onder meer omdat de communicatie met andere functionele gebieden erg moeilijk wordt. Welke activiteiten wil 'marketing' precies ontplooiën? En wat zijn daarvan de consequenties voor de andere afdelingen? Zonder een vertaalslag van idee naar praktijk is alleen een intuïtieve benadering vaak niet werkbaar voor de collega's van andere functionele gebieden. Zij 'kunnen er niets mee'. Ten tweede impliceert deze benadering dat het werken met budgetten uit den boze is. De grenzen die budgetten stellen, verhinderen het creatieve denken alleen maar, is vaak de gedachte. In dit boek beschouwen we budgetten voor de marketingfunctie wel degelijk als wenselijk. Om de organisatiedoelstelling te ondersteunen, zal ook de marketingfunctie zich moeten houden aan budgettaire regels. Het kan niet zo zijn dat marketing in alle creatieve vrijheid geen financiële beperkingen heeft. Daarmee kan het hogere belang, namelijk die van de organisatie, geschaad worden.

Uitsluitend de rationele benadering schiet volgens ons echter ook te kort, vooral vanwege de dynamiek – en dus de onvoorspelbaarheid – van zowel de interne als de externe omgeving. Een rationele benadering, waarin alles volgens vaste deelstappen verloopt, kan alleen als de interne- en externe omgeving geheel voorspelbaar zijn. De kans hierop is echter buitengewoon klein. Daarnaast is de kans groot dat oplossingen zich zullen beperken tot keuzes zoals deze in het verleden zijn gemaakt. Gebeurtenissen uit het verleden vormen namelijk vaak de basis voor rationele denkprocessen die moeten leiden tot keuzes voor de toekomst. Op zich is dit niet verkeerd, integendeel. De beperking is echter dat gebeurtenissen die *niet* hebben plaatsgevonden veelal geen onderdeel zijn van het rationele denkproces. Hierdoor is het denkbaar dat sommige zinvolle mogelijkheden niet worden overwogen in het denkproces.

Zijn deze twee benaderingen dan samen te voegen als ze schijnbaar zo verschillend zijn? Dat is volgens ons heel goed het geval. Hiervoor moeten we twee zaken in de gaten houden. Allereerst het abstractieniveau van de structuur en het systeem. De structuur en het systeem dienen niet op het allerlaagste abstractieniveau gebruikt te worden, maar op een hoger niveau. De thema's van de verschillende hoofdstukken van dit boek vormen een voorbeeld van een structuur op een hoger abstractieniveau. Op die manier liggen de verschillende fasen op hoofdlijnen vast. Per fase zijn er dan nog voldoende vrijheidsgraden om aan de omstandigheden tegemoet te komen.

De keuzes binnen de *vrijheidsgraden* kunnen we deels maken met behulp van creativiteit en intuïtie. In bepaalde fasen van de hoofdstructuur is de ratiobenadering meer op zijn plaats. In andere fasen is juist weer de intuïtieve benadering meer op zijn plaats. In paragraaf 6.2 van het boek leggen we uit waar en hoe beide benaderingen het beste gebruikt kunnen worden (zie daar ook de bronnen die verwijzen naar boeken over creativiteit).

Een voorbeeld komt van een bedrijf waarin verschillende sessies buiten werktijd gewerkt werd aan het marketingplan. Er was een werkgroep van drie personen die zorgden voor de planning en het uitwerken van de ideeën op papier. Iedereen werkzaam in een commerciële functie nam deel aan de verschillende sessies. Per sessie werden één of meerdere stappen doorlopen van het marketingplanningproces. Tijdens het proces mochten alle mogelijke ideeën op tafel komen. Wel werd gevraagd om ideeën voor zover mogelijk te onderbouwen: waarom vind jij het een goed idee? Aan het einde van elke sessie werden de conclusies getrokken. Daarbij werd van iedereen expliciet commitment gevraagd voor de gemaakte keuzes. Het was aan de werkgroep, geholpen door een externe adviseur, om de consistentie tussen de beslissingen van de verschillende sessies te bewaken. Het eindresultaat was een marketingplan waar het hele team trots op was. Het was hún marketingplan.

B.3.2 Eisen aan het marketingplan

Aan marketingplannen kunnen verschillende eisen worden gesteld. Kort samengevat kunnen we die als volgt weergeven:^[18]

Een marketingplan

- moet zo compact, specifiek en concreet mogelijk zijn;
- moet duidelijke keuzes bevatten met een heldere focus en prioriteit;
- bevat duidelijke criteria voor de gemaakte keuzes;
- moet volledig zijn, inclusief de relatie tussen middelen en doelen.

Hieronder werken we deze punten verder uit.

Compact, specifiek en concreet

Met *compact* bedoelen we dat de omvang (het aantal pagina's) van een marketingplan zo beperkt mogelijk is. Goede marketingplannen hebben genoeg aan tien tot vijftien pagina's (exclusief eventuele bijlagen). In de praktijk bestaan ook marketingplannen van meer dan honderd pagina's. Waarom is dat ongewenst? Hoe langer een marketingplan, des te kleiner de kans dat het gelezen wordt. En een marketingplan dat niet gelezen wordt, heeft geen enkele waarde omdat het dan ook niet wordt gebruikt. Wel merken we op dat marketingplannen die in het onderwijs gemaakt worden voor stages en afstudeeropdrachten vaak langer zijn dan 15 pagina's. Dat is minder erg omdat in het onderwijs ook andere uitgangspunten en criteria gelden dan in de praktijk waardoor deze plannen vaak uitvoeriger zijn.

Met *specifiek* bedoelen we dat het marketingplan maar voor één uitleg vatbaar mag zijn. Juist het gebruik van vakjargon frustreert vaak deze eis.^[1] Marketingbegrippen blinken vaak niet uit in duidelijkheid. Wat is bijvoorbeeld precies *klantwaarde*? Wat wordt bedoeld met het *streven* naar *klanttevredenheid*, of het *uitdiepen* van de voornaamste *bestaande relaties*? Zo zijn er veel termen die door verschillende mensen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. De kans dat het een marketingplan op verschillende manieren kan worden uitgelegd, neemt dan toe. Het is duidelijk dat het beoogde doel dan moeilijk bereikt wordt.

Concreet ligt in het verlengde van specifiek. Concreet betekent dat het marketingplan zo is geschreven dat alle betrokkenen weten wat er van hen verwacht wordt. Sommige marketingplannen,

zeker op strategisch niveau, blijven hangen bij goede bedoelingen. Zolang niemand daar een directe relatie met zijn eigen activiteiten in leest, zal er niet veel gebeuren met deze bedoelingen. Concreet betekent een vertaling van strategische keuzes naar heldere activiteiten, taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen van de marketingfunctie. Dit is ook de reden dat alleen een strategisch marketingplan vaak niet voldoende is. Een vertaling naar een tactisch en een operationeel marketingplan is dan noodzakelijk, om het concreet te maken. In hoofdstuk 6 werken we dit verder uit.

Duidelijke keuzes maken

Het maken van *keuzes* is de volgende belangrijk eis aan elk marketingplan. In de praktijk komt het regelmatig voor dat er niet of niet duidelijk genoeg wordt gekozen. Dit komt meestal doordat het plan niet specifiek en niet concreet is. Een belangrijk voordeel van niet (duidelijk) kiezen is dat er gemakkelijker overeenstemming is te bereiken.^[1, 18] Hoe duidelijker en scherper de keuzes zijn, hoe moeilijker het wordt om consensus te krijgen.

Voor het creëren van een *duurzaam concurrentievoordeel* is het maken van heldere keuzes noodzakelijk.^[18, 22] Kiezen betekent *focussen*. Dit houdt in dat het bedrijf haar aandacht en energie richt op die activiteiten waarvoor ze heeft gekozen. Maar andersom geldt ook dat je bepaalde activiteiten juist *niet* doet. Namelijk die activiteiten die niet passen bij de gemaakte keuze en dus niet passen binnen de eerder genoemde grenzen van de strategische keuze. Bij sommige bedrijven zit hier een belangrijk probleem. Men wil dan zo lang mogelijk zo veel mogelijk opties openhouden. Op zich is dit legitiem en ook niet onlogisch gedacht, maar het kan leiden tot een ongewenst resultaat, namelijk tegenvallende resultaten.

Vooraf is namelijk nooit met zekerheid te bepalen of een bepaalde keuze ook echt de beste keuze is. Desondanks is het volgens ons beter *tóch* te kiezen, dan geen keuzes maken. In paragraaf B.2.2 zijn de nadelen al beschreven als er niet wordt gekozen: versnippering van middelen, onduidelijke positionering en door te veel activiteiten het allemaal *nét* niet goed genoeg doen. Als een bedrijf wacht op volledige zekerheid, dan wordt er nooit een keuze gemaakt. Die zekerheid komt volgens ons namelijk nooit. Een onderdeel van de marketingfunctie is dus het moeten kiezen met een bepaalde mate van onzekerheid. Vervelend en moeilijk, maar het is niet anders. Dit neemt niet weg dat een bedrijf die onzekerheid altijd zo klein mogelijk moet houden, bijvoorbeeld door een goede interne en externe analyse (zie ook hoofdstuk 2 en 3).

Bij het maken van keuzes en het focussen komen ook vragen aan bod als 'moeten we ons richten op onze sterktes, of juist op het verbeteren van onze zwaktes?' Als ervoor wordt gekozen zwaktes te verbeteren, komt de vraag 'welke zwaktes gaan we het eerst verbeteren?' De praktijk leert dat een bedrijf niet alles in één keer kan realiseren. Keuzes maken en focussen betekent dan ook het stellen van heldere *prioriteiten*. Prioriteiten stellen houdt in dat een bedrijf een rangorde aanbrengt in de verschillende activiteiten en/of taken die aangeeft in welke volgorde deze uitgevoerd moeten worden (zie ook hoofdstuk 4 en 5).

Heldere keuzecriteria

Bij de totstandkoming van een marketingplan hebben we genoemd dat het combineren van ratio met intuïtie zeer wenselijk is. Dit betekent niet dat een bedrijf niet duidelijk hoeft te maken hoe het tot zijn keuzes komt. Een derde eis aan een marketingplan is dan ook het duidelijk maken van de *keuzecriteria*. Deze criteria kunnen deels rationeel zijn, deels gebaseerd op intuïtie, emotie en gevoel. Bij veel keuzes is het waarschijnlijk dat beide criteria gecombineerd worden gebruikt. Zelfs bij ogenschijnlijk rationele keuzes zijn gevoelens vaak niet uit te sluiten.^[1]

In het bedrijf uit het voorbeeld aan het eind van paragraaf B.3.1 kwam een lange lijst met mogelijke marketingacties tot stand. De deelnemers zagen al snel in dat de lijst te lang was en dus ingekort moest worden. De vraag was echter: hoe? Allereerst werd een lijst met criteria gemaakt, waaronder 'verwachte omzetbijdrage'. Op basis hiervan werden de marketingacties geprioriteerd. Toch leidde dit niet tot een definitieve keuze omdat door deze werkwijze alle 'nieuwe' marketingacties afvielen en dat vond de groep toch wel jammer. Uiteindelijk werd besloten om één 'nieuwe' marketingactie toe te voegen omdat men tenminste één 'nieuwe' marketingactie wenste.

Volledigheid

Een vierde eis is dat een marketingplan *volledig* moet zijn. Dit lijkt misschien een overbodige eis. Welk marketingplan is nu niet volledig? Toch blijkt in de praktijk regelmatig dat marketingplannen niet volledig zijn.^[18] Een onderdeel dat vaak ontbreekt, is bijvoorbeeld een confrontatiematrix (zie hoofdstuk 4). Vaak komt dat door onbegrip. Zo zijn er bedrijven die denken dat een lijst met sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen hetzelfde is als een SWOT-analyse. Dat is echter niet zo. Andere onderdelen die vaak ontbreken zijn strategische opties, de marktafbakening en de grenzen die voortvloeien uit de gemaakte keuze.

Het belangrijkste dat in onze ogen kan ontbreken aan een marketingplan is een duidelijke relatie tussen de ingezette middelen en de gewenste doelstellingen. De ingezette middelen komen voort uit de strategische keuze en de daaruit voortvloeiende marketingactiviteiten. Deze marketingactiviteiten moeten leiden tot de gewenste situatie. Deze gewenste situatie is veelal uitgedrukt in doel(stelling)en. In sommige marketingplannen is er niet echt een onderbouwing te vinden welke marketingactiviteiten welke doel(stelling)en realiseren en waarom. Natuurlijk is deze relatie op voorhand niet met zekerheid te bepalen. Wil een bedrijf echter *leren* van haar uitvoering dan is het een eis dat (met de gegeven kennis binnen de marketingfunctie) men deze relatie *vooraf* zo expliciet mogelijk tracht weer te geven.

Het marketingplan van het bedrijf uit het voorbeeld aan het eind van paragraaf B.3.1 was volgens de betrokkenen verdacht dun. Slechts vijftien pagina's, exclusief bijlagen. Dankzij de werkgroep en de adviseur bevatte het marketingplan toch alle stappen. Bovendien waren alle open deuren en nietszeggende dooddoeners geschrapt (de eerste versie van het marketingplan omvatte meer dan 25 pagina's) of aangescherpt. De keuzes waren scherp geformuleerd op basis van heldere criteria. Verbazingwekkend was het kleine aantal marketingactiviteiten. Juist door de heldere keuzes met heldere criteria vielen veel marketingactiviteiten van het voorafgaande jaar af. Men had eigenlijk geen idee waarom deze activiteiten toen ooit waren uitgevoerd. Ook verbazingwekkend was dat de verkopers uit het veld vrij precies wisten aan te geven welke activiteiten tot de realisatie van welke doelstellingen leidden. Nadat duidelijk was gemaakt dat dit geen 'stok was om te slaan' maar bedoeld was om te leren, bleek er veel meer informatie 'tussen de oren' te zitten dan de manager ooit voor mogelijk had gehouden.

B.3.3 Eisen aan het gebruik

Ook ten aanzien van het *gebruik* van marketingplannen kunnen we een aantal eisen formuleren. We kunnen ze als volgt samenvatten:^[1, 16, 18]

- laat het marketingplan onderdeel zijn van de dagelijkse gang van zaken;
- spreek elkaar aan op de verantwoordelijkheden zoals deze staan verwoord in het marketingplan;
- gebruik het marketingplan om de uitgevoerde marketingactiviteiten te evalueren en terug te koppelen door middel van concrete verbeterpunten.

Hieronder bekijken we deze eisen meer in detail.

Onderdeel van de dagelijkse gang van zaken

Het gebruik van een marketingplan zou een onderdeel moeten zijn van de dagelijkse gang van zaken.^[18] De ervaring leert dat dit het juiste gebruik van een marketingplan stimuleert, maar het is niet altijd voldoende voor het daadwerkelijk gebruiken van een marketingplan. In de praktijk blijkt het goed te werken als de verschillende marketingplannen een vast agendapunt vormen van bestaande overlegvormen, zoals werkoverleg, vergaderingen of bijeenkomsten (zie ook hoofdstuk C).

Het is dan niet de bedoeling dat in elk overleg elk marketingplan een vast agendapunt is. Dit moet logisch verdeeld worden. Zo kan het overleg tussen de verschillende managers (dat bijvoorbeeld elke twee maanden plaatsvindt) zich buigen over de voortgang van het strategisch plan. Het werkoverleg met het hele team dat (bijvoorbeeld elke vier weken) kan dan kijken of de geplande activiteiten van het tactische plan zijn uitgevoerd, en met welke resultaten. Het wekelijks werkoverleg voor een specifieke activiteit kan het operationele plan bespreken. Als tijdens een vergadering blijkt dat de betrokkenen er 'niets mee kunnen', dan ligt dat meestal aan de kwaliteit van het marketingplan: het is dan niet goed genoeg geschreven.

Aanspreken op verantwoordelijkheden

Een tweede eis aan het gebruik van een marketingplan is het (durven) aanspreken op verantwoordelijkheden. Goede marketingplannen beschrijven duidelijk activiteiten, taken en verantwoordelijkheden. Als echter niemand de betrokkenen hierop aanspreekt, gebeurt er waarschijnlijk nog niet veel met het plan. Het aanspreken is niet alleen een taak van de manager. Ook de werknemers in de marketingfunctie moeten elkaar (durven) aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. De praktijk laat helaas zien dat dit niet altijd wordt gedaan, omdat het de sfeer in het bedrijf en de relatie tussen de collega's kan verminderen. Dat hoeft echter niet het geval te zijn als het gebeurt vanuit de intentie om te verbeteren en niet (alleen) om af te rekenen. Daarom bevelen we in dit boek aan elkaar wel aan te spreken. Dit wordt als zinvoller beschouwd dat alles maar op zijn beloop te laten, wat op termijn ook leidt tot onprettige of zelfs onwerkbaar situaties. Het leren moet echter wel centraal blijven staan (zie ook hierna).

Gebruiken bij evaluatie en terugkoppeling

Zoals al in paragraaf B.2.1 is aangegeven is in dit boek het leren van de uitvoering het belangrijkste doel van een marketingplan. Dit is vooral gebaseerd op de ervaring dat elk bedrijf verbetermogelijkheden kent. Deze kunnen pas worden benut als de organisatie leert. Een belangrijke eis aan het gebruik van het marketingplan is dat men ervan leert. Dit kan gebeuren door het marketingplan verplicht te gebruiken bij de evaluatie en terugkoppeling van de uitgevoerde marketingactiviteiten. Dit moet leiden tot de formulering van concrete verbeterpunten (zie hoofdstuk 6 in het boek).

Nadat het marketingplan af was, inclusief een jaarkalender voor de uit te voeren marketingactiviteiten, kwam het plan maandelijks op het werkoverleg aan de orde. De bespreking verliep altijd in twee delen. Het eerste deel (wat hebben we de afgelopen periode gedaan en hoe is het gegaan?) had meer het karakter van een evaluatie. Soms werden hier harde noten gekraakt omdat per activiteit personen verantwoordelijk waren gemaakt. Dit deel eindigde altijd met de vraag welke fouten een volgende keer konden worden voorkomen en hoe. Het tweede deel was altijd een vooruitblik naar de komende maand. De komende activiteiten werden door de betrokkenen toegelicht. Ook werd op basis van de ervaringen tot nu bekeken of de huidige planning nog steeds haalbaar was. Zo is een keer een activiteit afgeblazen; het ziekteverzuim was die periode te hoog om de overgebleven medewerkers met de oorspronkelijke planning te laten zitten.

Samenvatting

We zijn in dit hoofdstuk dieper ingegaan op de ontwikkeling van de marketingfunctie in de loop van de tijd. Op basis daarvan hebben we gekeken naar de zin van marketingplanning.

Marketing als functie in bedrijven is in de jaren 1950 geëvolueerd uit de productie-, product- en verkoopgeoriënteerde filosofie. Marketing is een functie die moeite heeft (gehad) om haar bestaansrecht in een organisatie duidelijk te maken. Dit komt deels doordat er relatief weinig ervaring was met marketingactiviteiten en deels door de moeilijkheidsgraad ervan. Deze moeilijkheidsgraad zit in het begrijpen, verklaren en beïnvloeden van menselijk gedrag. Ondanks het toenemende belang van de marketingfilosofie, -visie of -oriëntatie bestaan er (nog steeds) allerlei vraagtekens over het organiseren en concreet vormgeven hiervan. Marketing als filosofie, visie of oriëntatie lijkt niet meer ter discussie te staan, het concreet invullen ervan echter wel.

Ten slotte is gekeken naar de verschillende doelen van het maken en gebruiken van marketingplannen. Het is zeker niet altijd verstandig een marketingplan altijd volledig te volgen; daarvoor is de toekomst te onvoorspelbaar. Belangrijke doelen zijn het leren van de uitvoering, het aansturen van dagelijkse processen, het bepalen van de richting en het aangeven van de grenzen van wat aan activiteiten ontplooid moet worden, het helpen bij beslissingen en het ondersteunen bij teambuilding. Mede op basis hiervan en op basis van ervaringen uit de praktijk, kan een aantal eisen worden gesteld aan marketingplannen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen eisen die gesteld kunnen worden aan het proces van totstandkoming van een marketingplan, het marketingplan zelf en het gebruik van een marketingplan.

Bij het proces van totstandkoming van het marketingplan zijn vier eisen geformuleerd. Ten eerste moet een marketingplan altijd gemaakt worden samen met alle betrokkenen van de marketingfunctie. Ten tweede moet het duidelijk zijn wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft tijdens het proces van totstandkoming. Het benoemen van één of meerdere trekkers is daarbij sterk aan te bevelen. Ten

derde moet een bedrijf regelmatig zijpaden bewandelen om niet op voorhand mogelijke opties uit te sluiten. Het moet daarbij regelmatig terugkijken om de consistentie tussen de verschillende fasen te bewaken. Als laatste raden we aan om een rationele benadering met een intuïtieve benadering te combineren. Aan het marketingplan zelf zijn vier eisen gesteld. Ten eerste moet een marketingplan zo compact, specifiek en concreet mogelijk zijn. Ten tweede moet een marketingplan duidelijke keuzes bevatten met een heldere focus en prioriteiten. Ten derde moeten deze keuzes gebaseerd zijn op heldere keuzecriteria. Ten vierde moet een marketingplan volledig zijn, waarbij zeker de relatie tussen de middelen en doelen niet mag ontbreken.

Aan het gebruik van het marketingplan zijn drie eisen gesteld. Ten eerste moet het marketingplan onderdeel zijn van de dagelijkse gang van zaken. Ten tweede moet men elkaar aanspreken op de verantwoordelijkheden zoals deze staan verwoord in het marketingplan. Ten derde moet het marketingplan gebruikt worden om de uitgevoerde marketingactiviteiten te evalueren en terug te koppelen door middel van concrete verbeterpunten.

Samengevat zijn de onderdelen van marketingplanning, waarom?:

1. De marketingfunctie in perspectief.
2. Doelen van marketingplannen.
3. Eisen aan marketingplannen.

Noten

1. Hummel, R., 2007, 2013, Marketing en accountability, 1^e en 2^e druk, Academic Service.
2. Webster jr., F.E., 2002, Marketingmanagement in veranderende tijden, Marketingwise, nummer 2, 2002 (vertaald uit MM, January/February, 2002 Marketing management in changing times).
3. Webster jr., F.E., 1997, Marktgericht ondernemen, stel de klant voorop, altijd, F&G Publishing (vertaald uit Market-Driven Management; Using the new marketing concept to create a customer-oriented company, 1994, John Wiley & Sons, Inc.).
4. Leeflang, P.S.H., 1994, Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II), 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
5. Boekema, J.J., e.a., 2002, Marketing NIMA-A Kernstof, 4e druk, Wolters-Noordhoff Groningen.
6. Kotler, P. en G. Armstrong, 1996, Principles of Marketing, International edition, 7th edition, Prentice Hall International Inc.
7. Koopmans, A.J. en G.A.W. van der Zaal, 1994, Marketingtheorie in de praktijk, marketing-tools kritisch bekeken, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
8. Kohli, A.K. en B.J. Jaworski, 1990, Market orientation: The construct research propositions and managerial implications, Journal of Marketing, vol. 54, april 1990, p 1-18.
9. Narver, J.C. en S.F. Slater, 1990, The effect of a market-orientation on business profitability, Journal of Marketing, vol. 54, oktober 1990, p. 20-35.
10. Langerak, F., Commandeur, H.R. en J.M. ten Napel, 1999, Is marktgerichtheid lonend voor het Nederlandse industriële ondernemingen?, Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999, nr. 2.
11. Mandour, Y. en P. Waalewijn, 2003, Marketingscan 2003, Zendingswerk voor marketeers, Tijdschrift voor Marketing, mei 2003.
12. Dijkstra, M., 2000, Onderzoek wijst uit: Dienstverleners scoren een onvoldoende op marktgerichtheid, Tijdschrift voor Marketing, oktober 2000.
13. Gransjean, F., 2001, De e-customer bestaat niet, Customerbase 2001, nr. 2.
14. Frambach, R.T., Verhallen, T.M.M. en H.C.A. Roest, 1995, Marketing als belangrijkste zwakte, Tijdschrift voor Marketing, juli/augustus 1995.
15. Alsem, K.J. en J.C. Hoekstra, 1995, Frappante omgang met marketing, Tijdschrift voor Marketing, januari 1995.
16. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2005, Marketingstrategie, de theorie in praktijk gebracht: hoe effectief kiezen voor superieure klantwaarde?, 3e druk, Stenfert Kroese Groningen
17. Hijgenaar, G.A.W.F., 1994, 'Marketing als organisatiebrede visie?', Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, mei 1994.
18. Santema, S.C. en J.v.d.Rijt, 2000, Marketingplanning, de kunst van het kiezen, Samsom Deventer.
19. Koks, L., 1996, Marketing in het volgend millennium, Tijdschrift voor Marketing, september 1996.
20. Banens, H., 2000, Integratie theorievorming ver te zoeken, Holland Management Review, nummer 70, 2000.

21. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. en J. Lampel, 1999, Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management, Scriptum Management (vertaald uit Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Free Press).
22. Ofman, D., 2004, Bezieling en kwaliteit in organisaties, vijftiende druk (paperback), Kosmos – Z&K uitgevers B.V., Utrecht.
23. Porter, M.E., 1985, Concurrentievoordeel, 1985, Veen, Utrecht (vertaald uit Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, The Free Press, New York).
24. Mintzberg, H., 1999, Organisatiestructuren, 11e oplage, Prentice Hall International/Academic Service (vertaald uit Structure in fives: designing effective organizations, 1983, Prentice Hall, Inc.)
25. Dingena, M en W.Lenters, 1999, Marketingplanning in het Nederlandse bedrijfsleven, Bedrijfskunde (71), nr. 1.
26. Santema, S.C. en J.v.d.Rijt, 2000, Het definitieve marketingplan, zonder keuze geen richting, Samsom Deventer.
27. Santema, S.C., Dingena, M. en N. van Dishoeck, 1997, Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen, F&G Publishing.
28. Visser, M. en B. Sikkenga (redactie), 2015, Basisboek Online Marketing, 2e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
29. Leeuwen, S. van, 2015, CRM in de praktijk, 3e geheel herziene druk, Academic Service
30. Hummel, R., 2006, Marketing met ICT, 6^e druk, Academic Service
31. Leeftang, P.S.H., 2004, Heeft Marketing nog toekomst?, Holland Management Review, nummer 99, 2004 (zie ook reactie van Leeftang naar aanleiding van verschillende reacties van anderen in het Tijdschrift voor Marketing op zijn stellingen in genoemd artikel: Leeftang, P. (tekst) en L. van den Brink (beeld), 2005, Natuurlijk heeft marketing toekomst, *Tijdschrift voor Marketing*, juni 2005).
32. Dingena, M en W.Lenters, 1999, Marketingplanning in het Nederlandse bedrijfsleven, Bedrijfskunde (71), nr. 1.

Kernbegrippen

Aansturen, Compact, Specifiek en concreet, Focussen, Intuïtieve benadering, Iteratief proces, Katalysator, Kenniscentrum, Keuzecriteria, Keuzes (beslissingen), Marketingagenda, Orkestreren, Rationele benadering, Synergie, Teambuilding, Volledigheid

Feitelijke vragen

1. Beschrijf kort de essentie van de productiegeoriënteerde fase.
2. Beschrijf kort de essentie van de productgeoriënteerde fase.
3. Beschrijf kort de essentie van de verkoopgeoriënteerde fase.
4. Beschrijf kort de essentie van de marketinggeoriënteerde fase.
5. Noem een drietal belangrijke onderwerpen voor de marketingfunctie voor de nabije toekomst.
6. Wat is volgens dit boek het belangrijkste doel van een marketingplan en waarom is dat zo?
7. Noem minimaal nog drie andere mogelijke doelen van het schrijven en gebruiken van een marketingplan.
8. Noem drie eisen voor het proces van totstandkomen van goede marketingplannen.
9. Noem drie eisen voor het marketingplan zelf.
10. Noem drie eisen voor het juiste gebruik van een marketingplan.

Begripsmatige vragen

1. Dat de marketingoriëntatie of marktgerichtheid voor bedrijven in de nabije toekomst alleen maar aan belang zal winnen, lijkt geen punt van discussie. Waarom is dat zo?
2. Wat is in veel bedrijven het probleem waar de marketingfunctie tegen aanloopt?
3. Wat is de relatie tussen de huidige problemen die de marketingfunctie ervaart met de eisen die worden gesteld aan de activiteiten van de marketingfunctie?
4. Er worden verschillende scenario's beschreven voor de toekomst van de marketingfunctie in een bedrijf. Waarom is er niet meer duidelijkheid te geven over de vraag hoe de marketingfunctie zich in de nabije toekomst ontwikkelt?
5. Waarom wordt het in dit hoofdstuk zo essentieel geacht dat het marketingplan een product is van het hele team?