

Inleiding strategische marketing

Inleiding strategische marketing

Van plan naar
implementatie

**Martin Hummelink
Boudewijn Raessens**

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kunt u toegang krijgen tot www.inleidingstrategischemarketing.nl voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 1e druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden.

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2016 Martin Hummelink en Boudewijn Raessens | Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-8953-884-0

ISBN 978-94-6127-780-0 (e-book)

NUR 802

www.boomuitgeversamsterdam.nl

www.inleidingstrategischemarketing.nl

Inhoud

Inleiding	7
1 De essentie van strategische marketing	11
1.1 Strategische marketing en snelheid van veranderingen	11
1.2 Een goed strategisch marketingplan is niet genoeg	14
1.3 Alle 13 valkuilen bij strategische marketingplanning	17
1.4 Strategische marketingplanning in het kort	20
2 De organisatiescan	23
2.1 Missie & visie	23
2.2 Marktdefinitie	25
2.3 De aanleiding van het project benoemen	29
2.4 De probleemstelling definiëren	30
2.5 De doelstelling van het strategisch marketingplan	32
3 De interne analyse	35
3.1 De huidige strategie	36
3.2 Sterkte-zwakteanalyse	43
4 De afnemersanalyse	47
4.1 Het doel van de externe analyse	47
4.2 Ken je afnemer	48
4.3 De rol en plaats van afnemersonderzoek	49
5 De bedrijfstakanalyse	53
5.1 De macro-omgevingsanalyse	54
5.2 De analyse van de bedrijfstakstructuur	56
5.3 De aantrekkelijkheid van de markt	58
6 De concurrentenanalyse	61
6.1 Concurrentie op verschillende niveaus	61
6.2 Informatie per afzonderlijke concurrent	62
7 De distributieanalyse	65
7.1 Hoe verloopt de distributie in de markt?	65

8	Van analyse naar strategie	69
8.1	De BCG-analyse	70
8.2	De MABA-analyse	76
8.3	De SWOT-analyse	81
9	Ondernemingsdoelstellingen en -strategie	85
9.1	Evaluatie van de missie	87
9.2	De formulering van ondernemingsdoelstellingen	87
9.3	De formulering van de ondernemingsstrategie	89
10	Marketingdoelstellingen en -strategie	95
10.1	Het formuleren van marketingdoelstellingen (per marktsegment)	95
10.2	De formulering van de marketingstrategie (per doelgroep)	96
10.3	De positionering per segment	99
11	Uitvoering van de strategie; de 4 P's	103
11.1	De productdoelstellingen en -instrumenten	103
11.2	De prijsdoelstellingen en -instrumenten	105
11.3	De plaatsdoelstellingen en -instrumenten	108
11.4	De promotiedoelstellingen en -instrumenten	110
11.5	Tot slot	112
12	Implementatie en evaluatie	115
12.1	Het belang van implementatie	115
12.2	Van plan naar implementatie	116
Bijlage 1	Verschillende soorten marketing; een overzicht van a tot z	119
Bijlage 2	De SWOT nader uitgewerkt	127
Bijlage 3	De zes beïnvloedingsstrategieën van Cialdini	133
Bijlage 4	Wat te doen voordat je begint?	135
Bijlage 5	Praktische tips Inleiding strategische marketing	151
	Literatuur	159
	Register	161
	Over de auteurs	163

Inleiding

Inleiding strategische marketing is een hulpmiddel bij het ontwikkelen van een strategisch marketingplan. Het boek is bedoeld voor studenten in de hoofdfase van een bacheloropleiding waarbij het 'eindproduct' een strategisch marketingplan is. Door de relevante theorieën en compacte aanwijzingen is het ook handig voor (beginnende) marketeers in de praktijk die hun strategie expliciet willen maken en/of evalueren en herzien. We veronderstellen dat de lezer een basiskennis heeft van het vakgebied marketing of deze kennis zich snel eigen kan maken. Veel marketingtheorieën focussen zich op grotere organisaties. Kleinere organisaties hebben vaak specifieke problemen die zijn gerelateerd aan de gelimiteerde middelen. Zo is de directeur van een kleinere organisatie vaak ook de marketeer, de personeelsmanager en de financieel deskundige. Een kleinere organisatie is vaak weer in het voordeel als het gaat om persoonlijke relaties. *Inleiding strategische marketing* is zowel geschikt voor grotere als kleinere organisaties.

Door de complexe omgeving is marketing aan veel veranderingen onderhevig, maar de fundamenteën van het vak blijven bestaan. De noodzaak om te veranderen komt uit verschillende hoeken zoals de politiek, de economie en/of de technologie. De vraag blijft hoe we ons kunnen blijven voorbereiden op deze veranderingen. Daarnaast is er de empowerment van de consument; als een Vereniging Eigen Huis collectief energie inkoop voor haar leden, leidt dit tot een fundamentele machtsverschuiving tussen aanbieder en vragers. Het beste fundament is om een nieuwe manier van denken te ontwikkelen om onbevange naar de nieuwe ontwikkelingen te kijken en de vraag te stellen welke invloed die denkwijze heeft op de eigen omgeving. Op deze wijze kom je tot een 'open mind' die veranderingen ziet aankomen en waardoor je tijdig kunt anticiperen op nieuwe producten en/of diensten. Of er nu verkocht wordt vanaf een fysieke locatie en/of via internet, ook in de eenentwintigste eeuw gaat het om klanten, de kwaliteit van het management, de medewerkers, flexibiliteit, de voortdurende innovatie en waarden en normen waar de organisatie voor staat. Het blijft voor een bedrijf belangrijk te weten wie potentieel de winstgevendste klanten zijn en waaraan deze klanten behoefte hebben. Wat klanten van de onderneming vinden, is door internet voor steeds meer mensen steeds sneller beschikbaar. De Amerikaan Gary Vaynerchuk bouwde de stoffige wijnhandel van zijn vader met behulp van Twitter en andere social media uit tot een succesverhaal. Hij vertelt dagelijks op internet

met tekst, foto's en video's over zichzelf en zijn bedrijf. De belangrijkste les hiervan is niet het gebruik van social media. Het is een hulpmiddel voor iets essentiëlers, namelijk passie. Wie ergens door gedreven wordt, wil daarover iets vertellen. En naar zoiets willen klanten graag luisteren om vervolgens de dialoog aan te kunnen gaan met de organisatie en met andere klanten. De basis van de marketing en verkoop is door de eeuwen heen niet veranderd, namelijk het verleiden van de klant. Dit doe je als marketeer op alle momenten als de klant met je in contact komt, bijvoorbeeld in de fysieke winkel, bij de klantenservice, via de website, mobiel en via socialemediakanalen.

Vernieuwer, strateeg en detective

De huidige marketeer is veelzijdig; naast de 'open mind' kijkt hij ook daadwerkelijk naar buiten, naar de dag van morgen, is creatief, heeft kennis van de integratie van online en offline en is analytisch; hij is in staat de accountability van de marketingactiviteiten te berekenen. Hoeveel heeft een lead gekost? Hoe hoog is de kans dat deze converteert naar een klant? Wat dragen de reclamecampagnes hieraan bij? De huidige marketeer is in staat de continue ontwikkelingen van technologie en toepassingen in de data-analyse zoals Internet-of-Things en 'big data' maar ook neuromarketing te gebruiken om de klantervaring te verbeteren.

De marketeer is een *vernieuwer*; hij ontwikkelt een visie op de markt en bedenkt producten en diensten. Hij is een *strateeg*, waarbij hij de markt kan analyseren en behoeften en kansen in de markt kan bepalen, maar ook kijkt hoe je steun binnen de organisatie kunt verwerven, bijvoorbeeld door het interpreteren van marktonderzoekinformatie, om het idee daadwerkelijk te realiseren. Als een soort *detective* houdt hij in de gaten wat de concurrenten doen maar ook hoe aantrekkelijk andere markten zijn voor de eigen organisatie!

De huidige marketeer gebruikt deze veelzijdigheid om tot een strategisch marketingplan te komen dat waarde toevoegt voor de klant, de organisatie en samenleving. Waardecreatie is meer dan alleen het verschil tussen omzet en kosten. Het heeft te maken met de klantgerichtheid, de klantentrouw, de merknaam, de kwaliteit van het personeel, ethisch handelen, het intellectueel eigendom en de duurzaamheid van de producten. De essentie van waardecreatie is het *kennen* van de klant; begrijp hun 'pijn', hun ambitie en blijf vernieuwend. De moderne marketeer staat voor de uitdaging om niet langer rekening te houden met de gemiddelde consument, maar met de individuele consument (Van Belleghem, 2014). Doe ook gewone

dingen ongewoon goed. Op deze wijze blijf je relevant voor de klant; de bedrijfsstrategie wordt daardoor een klantstrategie.

Ook in *Inleiding strategische marketing* zijn de gekozen en gebruikte analysemodellen natuurlijk een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Alweer even geleden bedacht Kotler de vier P's. Mede door de opkomst van social media verschijnen er diverse andere modellen, een aantal zijn opgenomen in dit boek, en 'andere vormen' van marketing, zie bijlage 1 Verschillende 'soorten' marketing; een overzicht van a tot z. Alle modellen hebben het doel om een denkkader te stimuleren en om de markt en de organisatie te expliciteren. De kwaliteit van het uiteindelijke strategisch marketingplan blijft sterk afhankelijk van de kwaliteit van de input, de creativiteit en van het analyserend vermogen van de marketeer als vernieuwer, strateeg en detective. Het resultaat is een strategisch marketingplan; dit is *overtuigend*, geeft richting, is *aansprekend*, geeft energie, is *intern consistent*, geeft vertrouwen en is *extern onderscheidend*, het geeft bestaansrecht aan de organisatie die marktgericht is.

In een marktgerichte organisatie

- worden de ontwikkelingen in de markt nauwgezet gevolgd; wordt de klant gevolgd en ben je waar de klant is;
- is er veel aandacht voor (markt)onderzoek;
- wordt relevante informatie over (toekomstige) concurrenten structureel verzameld en uitgewisseld;
- wordt er intensief samengewerkt met toeleveranciers en afnemers maar ook binnen de eigen organisatie;
- ligt de nadruk op het aantrekken én behouden van klanten;
- wordt er regelmatig onderzoek gedaan naar de tevredenheid, wensen en behoeften van de eigen klanten en medewerkers;
- zijn ze voortdurend bezig met het nadenken over of ontwikkelen van nieuwe producten en diensten die inspelen op (toekomstige) wensen en behoeften van klanten;
- kan een unieke en onvervreembare positie in het brein van de klant worden verworven als resultaat van een positionering.

Marketing begint met het begrijpen van de markt. Een marktgerichte organisatie vereist flexibiliteit van de organisatie, waardoor er snel kan worden gestuurd en gereageerd op de veranderende klantbehoefte. Een marketingstrategie is de uitgestippelde weg die de organisatie kiest om te komen tot een match tussen de markt en de organisatie waarbij het doel waardecreatie is. Het opstellen en realiseren van de gestructureerde aanpak is strategische marketingplanning. Dit zijn oplossingen op strategisch niveau. *Inleiding strategische marketing* biedt de handvatten

om de aansluiting te realiseren tussen markt en organisatie. De focus ligt op vernieuwen, verbeteren en veranderen. Er bestaat niet zoiets als de perfecte marketingstrategie. Elke situatie is uniek. Het is op een bepaald moment de beste inschatting van de weg naar succes.

Website

Op de website **www.inleidingstrategischemarketing.nl** vinden studenten per hoofdstuk meerkeuzevragen met uitwerkingen, diverse cases en filmpjes die een goede aanvulling vormen op de inhoud van het boek. In het boek staat aangegeven wanneer je op de website extra materiaal kunt bekijken, zoals een filmpje, of wanneer je een toets kunt maken. Je ziet dan in de marge het icoontje zoals hiernaast. Voor docenten zijn er per hoofdstuk powerpointpresentaties beschikbaar.



De essentie van strategische marketing

1

Strategie is te omschrijven als het maken van keuzes om de missie, visie en de doelstellingen te realiseren. Een organisatie zonder strategie of zonder duidelijk gecommuniceerde strategie is als een stuurloos schip met een kapitein die niet weet welke richting hij op moet. Het gaat niet vooruit en de voorraden raken op. Bij het duidelijk expliciet maken van de strategie streeft de organisatie naar een gemeenschappelijk doel waarbij alle afdelingen in de organisatie bijdragen om het doel te realiseren.

Wat wil je bereiken met het strategische marketingplan? De reden hoeft niet altijd te zijn gebaseerd op groei, het kan ook een evaluatie en/of herziening zijn.

Het expliciet maken van een marketingstrategie ‘verplicht’ de organisatie om vragen te stellen en antwoorden te zoeken. Welke technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn er? Wees niet alleen op de hoogte van de ontwikkelingen maar adopteer deze! Gebruik ‘Amore’ als checklist voor uw huidige missie en visie. Is de missie en visie: Ambitieuw, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt? Wat is de beste strategie voor de komende jaren? Het beantwoorden van dergelijke vragen vergt veel zoek- en denkwerk. Hierbij komt ook nog dat de *snelheid van veranderingen* en de *onzekerheid* toenemen.

1.1 Strategische marketing en snelheid van veranderingen

*‘Alles wat kan worden gedigitaliseerd, zal in waarde afnemen.
Alles wat niet kan worden gedigitaliseerd, zal in waarde stijgen.’*

Salim Ismail, oprichter Singularity University

Digitale disruptie is het fenomeen dat door de kracht van (mobiel) internet vaak relatief jonge bedrijven een dominante positie in de

markt kunnen innemen ten koste van bestaande bedrijven. Zowel de snelheid als de impact van deze veranderingen verrassen de traditionele organisaties. Zo heeft de digitalisering een enorme impact op onder andere: de muziekindustrie; uitgeverijen van boeken, kranten en tijdschriften; banken en verzekeringsmaatschappijen. Ook diensten die in eerste instantie niets met internet te maken hebben, zoals een taxi en verhuur van een hotelkamer zijn kwetsbaar voor de netwerktechnologie. Zo is er de taxi-app Uber die het mogelijk maakt per smartphone een taxi te bestellen en digitaal te betalen. Airbnb is een platform waarbij je bij particulieren kunt overnachten. Internet is verstorend voor de traditionele organisaties waarbij veelal producten en diensten centraal staan en niet de toegevoegde waarde voor de klant. Een disruptieve innovatie brengt het businessmodel van een hele sector aan het wankelen.

Strategische marketing als de onzekerheid toeneemt

Het probleem bij een traditionele strategie is dat men ervan uitgaat dat er gedurende een bepaalde tijd een rustige, stabiele situatie optreedt waar men kan wachten op de volgende verandering. De werkelijkheid is anders. Veranderingen volgen elkaar snel op en de impact van de veranderingen is groter, mede door de *digitale disruptie*. In het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2013) over de toekomst van de Nederlandse economie wordt dit bevestigd. Dit rapport met als titel *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*, stelt zich de vraag waarmee we in de toekomst ons geld verdienen. Hoe kunnen we slim inspelen op de snel veranderende wereld? Gevestigde posities van landen, bedrijven en personen staan onder druk. Het WRR-rapport laat de noodzaak zien tot actief handelen. We moeten ons richten op nieuwe bedrijven en ondernemerschap. 'Niet het verdelen van de taart maar nadenken over het bakken van nieuwe taarten.'

Een marketingstrategie is een afgeleide van de organisatiestrategie en overlapt de organisatiestrategie. Een goede marketingstrategie is onderscheidend en creëert waarde.

Strategische marketing en onderscheidendheid

Bij marketingstrategie staat de vraag centraal hoe een organisatie een onderscheidende positie in de markt kan behalen waarbij online vanaf het begin essentieel is bij de strategische keuzes. De fundamentele

gevolgen van internet worden vaak nog zwaar onderschat. Bepaal hoe online kan bijdragen aan het realiseren van de organisatie-, marketing- en/of communicatiedoelstellingen. Succesvolle (online) bedrijven zien online als kern van hun bestaan; de onlinemarketingstrategie als startpunt en níét als een invulling van de marketingcommunicatiestrategie. Organisaties zien het personaliseren van producten/diensten, de klantrelatie en de service als mogelijkheden om onderscheidend te zijn. Onderscheidend zijn kan op vele manieren. Dit kan ook op de breedte van het assortiment, samen met de klant (cocreatie), op design & vormgeving, op de kwaliteit van het personeel, op het gemak van het aankoopproces, op de prijs, op de duurzaamheid, op de laagste *life time costs* (*total cost of ownership*), op de levertijd en leverbetrouwbaarheid, via een merk en imago. Als iedereen het doet wordt het onderscheidend vermogen minder! Dit wordt toegelicht aan de hand van ‘het blauwebanaandenken’ (naar: De Vries & Van Rossum, 2012) in kader 1.1. Kijk ook op de website voor een interessant youtubefilmpje over core competenties.



Voorbeeld

Het blauwebanaandenken



Iedereen kent de gele banaan. Marketingtechnisch is de banaan bijna perfect. De vormgeving inspireert ons en is zo uniek dat we nog niet weten waarom de banaan krom is. De kleur is apart; iedereen kent de gele kleur. Hij is goed verpakt en duurzaam. Je eet de banaan op en de schil gooi je weg! Het enige probleem van een banaan is dat deze in een tros groeit, waar alle bananen ook geel, krom en duurzaam zijn. De perfecte banaan wordt in een tros weer doodnormaal. Wil een banaan bijzonder worden, dan moet deze van kleur veranderen, bijvoorbeeld blauw worden. Voor vele organisaties geldt dit ook!

Kader 1.1

Het doel van strategische marketing is waardecreatie

Bij strategische marketing dient er een duidelijke focus te zijn als voortbouw van de huidige sterktes waarbij het streven is dat je (digitale) waarde creëert, levert en behoudt. Waardecreatie voor de klant maar ook voor de medewerker en voor de samenleving, waarbij duurzaamheid en ethiek essentieel zijn. Dit zijn de blijvende fundamenten van marketing. Inzicht in klantgedrag staat voorop. Inzicht in klantgedrag door data-analyse kan bijdragen aan de waardecreatie. De toegevoegde waarde voor de klant is voor een groot deel afhankelijk

van de klantbeleving. Als organisatie dien je uit te blinken in klantbeleving; welke klantreis legt de klant af en welke emoties spelen hierbij een rol. Met *'customer journey mapping'* ontwerp je de ideale klantreis over de verschillende contactkanalen. Met *'customer journey mining'* wordt de daadwerkelijke klantreis inzichtelijk gemaakt. Hierdoor is niet het verkoopproces leidend maar het koopproces.

Strategische marketing en de doelstellingen

Werk niet alleen met doelstellingen die financieel zijn maar streef naar gebruikersgemak voor de klant. Vraag je bij elke techniek af die wordt geïntroduceerd: wat wordt er beter? Wat wordt er vervangen? Welke nieuwe kansen levert dit op? Benoem eens de toegevoegde waarde van je product/dienst die je wenst te verkopen. Een goed inzicht in de markt leidt tot een *segmentatie* waardoor er groepen klanten worden benoemd met vergelijkbare behoeften. Na de segmentatie volgt de *targeting*, de focus ligt vervolgens op de keuze van de meest aantrekkelijke groepen. Vervolgens is er de positionering, waarbij een mentale plaats wordt behaald in de gedachten van de consument.

1.2 Een goed strategisch marketingplan is niet genoeg

Maar het simpelweg hebben van een strategie betekent niet meteen dat de organisatie goed presteert. Concurrenten hebben ook een strategie. Niet zozeer de gekozen strategie is belangrijk, maar het unieke aan die strategie in vergelijking met directe concurrenten. Uiteindelijk blijft het doel het voorzien in de behoefte van de klant en daardoor onderscheidend te zijn. In kader 1.2 blijkt dat je met creativiteit en zonder veel budget ook klantgericht te werk kunt gaan.



Voorbeeld

Klantgericht zonder veel budget

In een warenhuis in Amerika had men een nieuw motto op de werkvloer in het kader van de klanttevredenheid: wanneer een klant een klacht heeft, lossen we die klacht eerst op, stellen we de klant tevreden, pas daarna gaan we, als dat nog nodig mocht zijn, op zoek naar de oorzaak. Wat heeft de klant eraan te weten waar de fout lag of wiens schuld het is. De klant wil worden geholpen.

Op een dag meldt een boze klant zich met twee fietsbanden bij de balie:
"Nog geen 4 maanden geleden heb ik hier deze banden gekocht en ze zijn

nu al helemaal versleten. Dat kan toch niet?“. De baliemedewerker kent het motto over klanttevredenheid en besluit dit toe te passen. Hij biedt zijn excuses aan met de mededeling dat als de klant zaterdag terugkomt er nieuwe banden klaar zullen liggen. “Het is je geraden ook”, snauwt de klant en loopt boos de winkel uit.

Op zaterdag komt de klant terug en biedt direct zijn excuses aan. Hij had zijn vrouw niet goed begrepen en zich in de winkel vergist. De baliemedewerker zegt: “Geen probleem meneer, dat kan de beste gebeuren. Hier heeft u de nieuwe banden.”

De klant kijkt de medewerker verbaasd aan en zegt: “Maar ik heb de banden hier helemaal niet gekocht!”

Waarop de baliemedewerker antwoordt: “Dat wist ik vorige keer al, want wij verkopen helemaal geen fietsbanden.”

Kader 1.2

Het verhaal is viraal gegaan en heeft het bedrijf een fantastisch imago opgeleverd.

Vaak wordt het fotobedrijf Kodak genoemd als voorbeeld van een onderneming die de nieuwe technologische ontwikkelingen niet kon bijhouden. De werkelijkheid was dat Kodak nagenoeg elke aan de fototechniek gerelateerde innovatie, via een licentie of patent, in huis had. Kodak was zelfs het eerste fotobedrijf met een digitale camera en een ontwerp om deze camera te integreren in een mobiele telefoon. Waar ging het dan fout? Door grote persoonlijke tegenstellingen binnen de raad van bestuur en diverse productmanagers werd de technologische voorsprong niet omgezet in nieuwe producten. Veel ondernemingen hebben ook nog eens de neiging vast te houden aan bestaande producten in bestaande bedrijfstakken, waardoor de verandering minder snel tot stand komt. Bij Fujifilm ontstond juist in de managementcultuur een innovatiedrang, waardoor dit bedrijf diverse andere producten, zoals digitale röntgendiagnose, ontwikkelde.

Mensen zijn van nature cognitief vrij ‘lui’. Nieuwe gebeurtenissen proberen we te plaatsen binnen het raamwerk van wat we al weten en we baseren hier onze strategie op. Dit helpt om op korte termijn te overleven. Maar de keerzijde is dat we, zoals bij Kodak, minder wendbaar worden doordat nieuwe gebeurtenissen in een oud raamwerk worden geplaatst.

Inleiding strategische marketing biedt de lezer handvatten om te komen tot organisaties die strategisch wendbaarder zijn. Dit wordt ‘strategic agility’ genoemd. Dit is het vermogen van een organisatie om haar (marketing)strategie snel te kunnen veranderen, anticiperend op kansen en bedreigingen in haar omgeving. Een strategisch marketingplan

is geen doel op zich. Door nieuwe inzichten of veranderende omstandigheden dient het plan te worden aangepast. Porter noemt deze dynamische aanpak 'the longitudinal problem', waarmee wordt benadrukt dat strategie een continu ontwikkelproces is. Een organisatie die zich continu aanpast is Zalando, zie kader 1.3.



Voorbeeld

Online modeverkoper Zalando moet hip worden

Het succes was te danken aan één briljant idee: schoenen verkopen via internet. Het werd een doorslaand succes. Inmiddels liggen er in Europa's grootste webshop naast schoenen ook kleding, tassen en sportartikelen. Na de start in 2008 groeide Zalando in vier jaar uit tot een bedrijf met ruim € 1 miljard omzet. Weliswaar groeien de verliezen, maar ook Amazon deed er zes jaar over om winstgevend te worden. Een van de oprichters van Zalando heeft zijn zakenimperium opgebouwd door succesvolle businessmodellen van anderen te bestuderen en vervolgens te kopiëren, zoals Zappos. De kloon lanceerden ze vervolgens op plaatsen waar het oorspronkelijke bedrijf nog niet actief was. Het meeste geld was nodig voor een ongekennde advertentiecampagne. Al vroeg in 2009, toen Zalando nog maar voor enkele miljoenen had verkocht, kwamen de opvallende Zalando-spotjes. De 'schreeuw van geluk' die de klanten in die spotjes uiten als zij hun Zalando-spullen ontvangen, werd door velen uiterst irritant gevonden. Irriteren is ook opvallen. De naamsbekendheid is in Nederland tussen de 80% en 90% en in Duitsland inmiddels rond 95%, net achter het merk Volkswagen. Klanten voor het eerst binnenhalen is relatief duur, maar als ze eenmaal klant zijn en je hun e-mailadressen hebt, kost het minder moeite om te verkopen. Bij Zalando zijn er geen verzendkosten voor de klant, er is geen minimumorderwaarde en ook de eventuele retourzending is gratis. De webshop van Zalando is doordacht gemaakt, zeker op het gebied van SEO, usability en structuur. Er is een eenvoudige navigatie. De keywords zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van een significant zoekvolume met interne linking. Ook is er veel tijd geïnvesteerd in unieke teksten over hun producten. Google houdt van originele content. Met behulp van offline- en onlinemarketing is Zalando een sterk merk geworden, maar Zalando gaat verder; ook andere bedrijven hebben een groot onlineaanbod. Consumenten dienen Zalando ook fysiek tegen te komen, bij mode-evenementen of tijdelijke winkels. Zalando moet een hip modemerken worden. Om de aandacht van de modebewuste consument vast te houden, verandert het assortiment steeds sneller. Iedere drie maanden moet een nieuwe collectie online, sommige merken wisselen elke maand. De inkopers worden bijgestaan door 'trend scouts', die op basis van onderzoek op internet en op straat voorspellen wat over een jaar hip is.

1.3 Alle 13 valkuilen bij strategische marketingplanning

Vermijd deze 13 valkuilen en de kans op een succesvolle marketingstrategie neemt toe!

Valkuil 1 *Extrapolatie*

Bij strategische marketingplanning worden de resultaten uit het verleden gemakshalve geëxtrapolerd naar de komende jaren. Externe ontwikkelingen worden genegeerd. Natuurlijk hoef je niet alles zelf te doen maar neem dan wel de juiste mensen in dienst. Combineer logisch denken, de ratio, onderbouwd met goede analyses met intuïtief creatief handelen, de emotie, voor onderscheidende oplossingen voor schijnbaar moeilijk op te lossen vraagstukken. Maak gedurfde plannen met de juiste mensen. Zo zei Einstein ooit: 'Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.'

Valkuil 2 *Global*

De markt- en omgevingsfactoren worden te globaal beschreven om richtinggevend te zijn zoals 'meer concurrentie', 'de kritische consument' en 'diversiteit aan media'. Behoeften van klanten veranderen, maar hoe precies? De concurrenten nemen nieuwe initiatieven maar waarom doen ze dat?

Valkuil 3 *Saaie, nietszeggende, nauwelijks inspirerende, vooral beschrijvende feitelijkheden*

Als schrijver van een strategisch marketingplan wordt de organisatie uitvoerig in kaart gebracht, worden de externe ontwikkelingen beschreven. Vaak ontbreekt de klantrelevantie. Wat zijn de nieuwe inzichten tot nu toe en wat heeft de klant hieraan? Het 'format' van een strategisch marketingplan lijkt te zijn 'ingevuld' in plaats van het resultaat van een doordachte analyse. Er is een gebrek aan verbeelding en creativiteit, er zijn geen prioriteiten benoemd, het plan wordt niet vertaald in concrete activiteiten. Vaak wordt de keuze voor een positionering niet gezet omdat de ondernemer bang is om omzet te missen. Het citaat 'if you try to be everything to everyone, you'll be nothing to no one' geeft aan waar het probleem ligt. Een sterke positie bij een specifieke doelgroep is beter te verdedigen dan een zwakke positie bij meerdere doelgroepen.

Valkuil 4 *Innovatiedilemma*

Veel managers maken de fout om vooral te beschermen van wat je al hebt in plaats van het nieuwe na te jagen. Veel organisaties investeren

daardoor vooral in innovaties die oude producten verbeteren of goedkoper maken. Dit maakt hen kwetsbaar voor nieuwe concurrenten. Kannibaliseren van de eigen business is dan de oplossing. Dit staat bekend als ‘innovatiedilemma’. Het ligt niet voor de hand dat mensen een idee promoten dat de eigen activiteiten compleet ontwricht. Geef als (marketing)manager eens de volgende opdracht: wat is de meest fantastische toekomstdroom en wat is grootste nachtmerrie voor de organisatie? Wees genadeloos eerlijk en gebruik deze inzichten!

Valkuil 5 *Bestaande klanten vergeten*

Vaak is de aandacht gericht op het binnenhalen van nieuwe klanten en niet op het beter bedienen van de bestaande klant.

Valkuil 6 *Geen betrokkenheid en de vloek van kennis*

Als een strategisch plan door een externe partij of door een stafmedewerker wordt geschreven, gaat het vaak sneller maar is de kans groot dat het plan in de spreekwoordelijke la verdwijnt. Zorg voor de betrokkenheid van hen die ermee moeten werken. De stafmedewerker, de teamleider maar ook de servicemedewerker moeten zich ‘eigenaar’ voelen van het strategisch marketingplan. Betrek ook leveranciers en klanten om de kwaliteit en de acceptatie te verbeteren. Op deze wijze wordt het draagvlak vergroot. Betrek de juiste mensen op het juiste moment. Daarnaast speelt ‘de vloek van kennis’ een rol. De strategische marketeer denkt als hij klaar is met zijn plan: ik weet zeker dat iedereen mijn fantastische idee begrijpt na mijn uitgebreide analyse en communicatie-inspanningen, terwijl hij waarschijnlijk maar een klein gedeelte van de doelgroep heeft bereikt. De *vloek van kennis* brengt met zich mee dat hoe beter jij zelf iets begrijpt, hoe minder goed je het je kunt herinneren hoe moeilijk het was om het te leren. Bekijk op de website het youtubefilmpje hierover.



Valkuil 7 *De tunnelvisie*

In het verlengde van de vorige valkuil is dit risico groot als er weinig mensen worden betrokken bij het strategieproces. Het risico is dat er een probleem centraal komt te staan en alle informatie die niet bij dat probleem past wordt ‘weggefilterd’ of niet gezien.

Valkuil 8 *‘De uitkomst staat al vast’-strategie*

Bij de ‘de uitkomst staat al vast’-strategie neem je alleen die informatie mee die je standpunt, welk vooraf al is ingenomen, onderbouwt. Al het andere wordt gebatelliseerd of bewust aan de kant geschoven.

Valkuil 9 *Geen kartrekker*

Wie is verantwoordelijk voor het opstellen en de uitvoering van het strategisch marketingplan? Steunt de directeur het plan met woorden

en daden? Is er voldoende budget, mankracht en tijd? Als het strategisch marketingplan van niemand is, gaat het 'zwebben' in de organisatie en sterft het een verdrinkingsdood. De juiste strategie is de strategie die je ook uitvoert!

Valkuil 10 *A fool with a tool*

Als organisaties starten met bijvoorbeeld Customer Relationship Management (CRM) gaat men meestal aan de slag met de keuze van een softwarepakket. Voor welke doeleinden, klanten en wie moet ermee gaan werken, dat zien we later wel. Vaak wordt de wanorde nog groter. Het automatiseren van chaos, leidt tot geautomatiseerde chaos of 'a fool with a tool is still a fool'.

Valkuil 11 *'De gekozen marketingstrategie' en doel met elkaar verwarren*

Strategie is de weg die je bewandelt om het doel te bereiken. Als je onderweg iets tegenkomt wat relevant is, dien je in staat te zijn dit op waarde te schatten en je strategie te wijzigen. Het kan zijn dat je door de werkelijkheid bent ingehaald.

Valkuil 12 *Te weinig cijfers*

Een strategisch marketingplan vraagt om inzicht in de kosten/opbrengsten en ontvangsten/uitgaven. Wat kost het om een potentiële klant tot een echte klant te 'verleiden'?

Valkuil 13 *Mensen niet afrekenen op resultaat*

Een succesvolle marketingstrategie valt of staat met tastbare resultaten. Je marketingstrategie blijft een inschatting. Het is daarom van belang om regelmatig je marketingstrategie systematisch en kritisch te evalueren. Maak duidelijk wie verantwoordelijk is. Iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid maar het gaat om de samenhang. 'Het succes van de vier keer honderd meter estafette is gelegen in het overdrachtsmoment.' Niet de inspanning maar het resultaat telt.

Jeff Bezos, oprichter van Amazon, vindt dat risico's noodzakelijk zijn voor een bedrijf om te overleven:

'Met de risico's die men neemt, maakt men fouten. Dat is geen probleem, zolang het bedrijf niet failliet gaat. Maar leer van alles wat op uw weg komt en maak dezelfde fout nooit meer. Streef naar nieuwe fouten en onderweg leert u nieuwe wegen te bewandelen. Soms gaat het zelfs in één keer goed. Vergeet niet om af en toe stil te staan. Zie om en word wijzer: verwerk het geleerde in uw volgende stappen. Leren van de incidenten en dit opnemen in de routine leidt tot hogere kwaliteit en betrouwbaarheid en tot lagere kosten.'

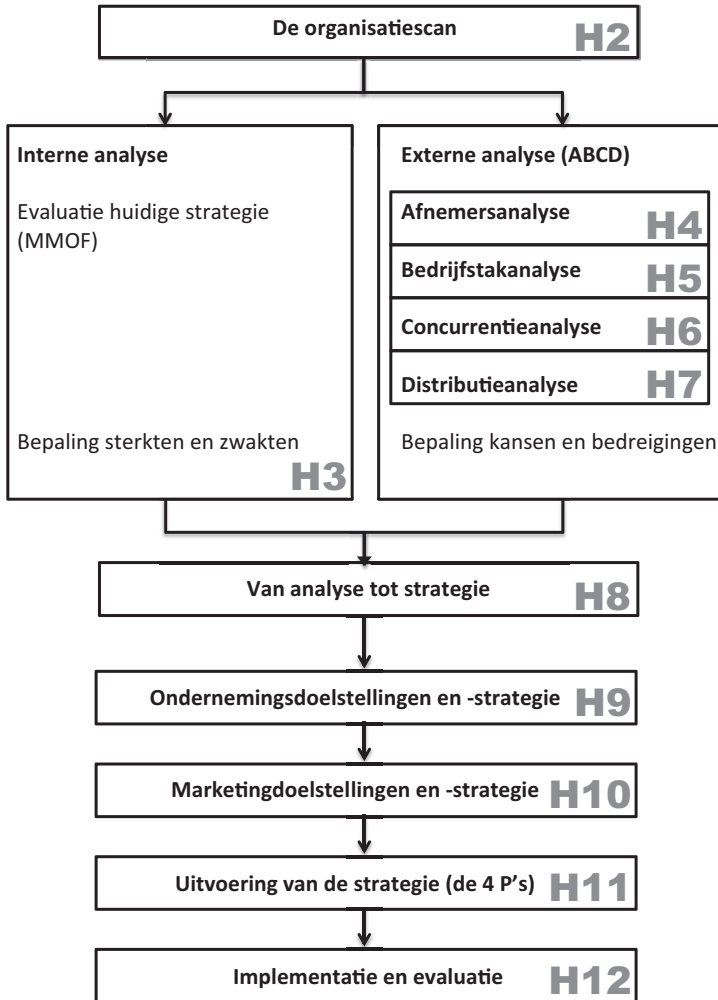
1.4 Strategische marketingplanning in het kort

Voordat de strategische analyse begint, is het van belang om te achterhalen wat de kern van het (voorlopige) marketingprobleem is. Veelal zijn er symptomen zichtbaar voor een achterliggend probleem, vandaar dat de analyse noodzakelijk is.

Een 'probleem' is het verschil tussen een huidige situatie en de gewenste situatie, een mismatch tussen de markt en de organisatie. *Inleiding strategische marketing* biedt de handvatten om de aansluiting te realiseren tussen markt en organisatie. Dit kan een volledige strategische heroriëntatie zijn, een proactieve manier om een (verdere) toekomstige mismatch te voorkomen, behoefte aan expansie in verband met een ambitie maar ook een evaluatie, een toetsing van de huidige strategie. Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: hoe zorg ik ervoor dat klanten mijn organisatie en merk trouw blijven? Hoe creëer ik een optimale ervaring over alle kanalen? Hoe benut ik de nieuwe technologische mogelijkheden optimaal? Wat is dat dan, 'optimaal'? Hoe meet je welke marketinginspanningen het effectiefst zijn?

Marketing- en managementmodellen verschaffen de gebruiker een denkraam voor de analyse en verbetering van de organisatie en haar prestaties. Ook zijn ze uitstekend bruikbaar als communicatiemiddel tussen de gebruikers, het management en de medewerkers in een organisatie. Bij de keuze en het gebruik van modellen moeten we ons de vraag stellen of de analyses en de uitkomsten bruikbaar zijn om de problematiek op te lossen. Na elke analyse of toepassing van een model dient de verbinding te worden gemaakt met de probleemstelling/deelvraag. Dit kan door zelf te beschrijven wat er uit een analyse blijkt zoals 'uit het 7S-model blijkt...' uit de interne analyse blijkt' of 'uit de concurrentieanalyse blijkt'. Bij strategische marketingplanning volgen we 'de ontwerpschool', strategieën moeten uniek zijn en komen voort uit een creatief ontwerpproces, en de 'positioneringsschool', rekening houdend met analytische selectie en rekening houdend met de concurrentie (naar: Mintzberg, 1994). De marketingstrategie is het product van een zoektocht naar concurrentievoordeel via het onderzoeken en het analyseren van de marktsituatie en de eigen organisatie, het kiezen van de geschiktste modellen als hulpmiddel en het maken van onderbouwde strategische keuzes inclusief de implementatie.

In figuur 1.1 staat de opbouw van *Inleiding strategische marketing*.



Figuur 1.1 Opbouw Inleiding strategische marketing

In kader 1.4 staan zeven tips van start tot succes.

Zeven tips van start tot succes

1. Er is een verschil tussen symptomen van een probleem en het daadwerkelijke probleem. Richt je op de oorzaken van het probleem.
2. Een goede start is het formuleren van de aanleiding en probleemstelling.
3. De analyse dient te zijn afgestemd op het niveau van het strategische probleem.
4. Denk buiten je bedrijfstak en kijk naar successen buiten je branche.
5. Leg de strategie vast en zorg dat de strategie begrijpelijk is voor degenen die ermee moeten gaan werken.
6. Communiceer wat je anders doet dan anderen. Je klanten moeten natuurlijk wel weten wat je onderscheidend vermogen is.
7. Zorg voor actie: doe, experimenteer, maak fouten en leer ervan.

Kader 1.4

In *Inleiding strategische marketing* wordt weliswaar een format aangeboden om het denk- en schrijfproces goed te laten verlopen, maar het blijft een hulpmiddel. Het proces is dus níét het invullen van formats en het toepassen van allerlei modellen. Elke marketingstrategie is uniek.



Ga naar de website om de meerkeuzetoets van dit hoofdstuk te maken.