

# Hoofdstuk 1

## Inleiding tot marketingplanning

### Overzicht van het hoofdstuk

- 1.1 Vooruitblik
- 1.2 Overzicht van marketingplanning
  - 1.2.1 Marketingplanning gedefinieerd
  - 1.2.2 De inhoud van het marketingplan
- 1.3 Een marketingplan ontwikkelen
  - 1.3.1 Stap 1: Onderzoek en analyseer de huidige situatie (macro- en meso-omgeving)
  - 1.3.2 Stap 2: Stel de SWOT- en confrontatiematrix op
  - 1.3.3 Stap 3: Plan de segmentatie, doelgroepkeuze en positionering
  - 1.3.4 Stap 4: Plan de doelen, richting en ondersteuning
  - 1.3.5 Stap 5: Ontwikkel marketingstrategieën en -programma's
  - 1.3.6 Stap 6: Houd de prestaties in de gaten en beheer de implementatie
- 1.4 Marketingplanning: de voorbereiding
  - 1.4.1 De belangrijkste marktinstrumenten
    - Product
    - Prijs
    - Plaats (distributie)
    - Promotie
  - 1.4.2 De marketingmix ondersteunen
  - 1.4.3 De belangrijkste richtlijnen
    - Stel je in op verandering
    - Richt je op de relatie met stakeholders
    - Betrek iedereen erbij
    - Zoek allianties
    - Wees innovatief
- 1.5 Samenvatting

## 1.1 Vooruitblik

Ondanks de vele krachten die de marketingomgeving in een ongekend tempo veranderen, is marketingplanning verre van achterhaald. In de recente economische crisis heb je gezien hoe snel klanten hun koopgedrag en merktrouw kunnen veranderen. De technologische ontwikkelingen gaan snel in nieuwe en soms verrassende richtingen, met de nieuwste online fenomenen, zoals de videosite YouTube en de **microblog** Twitter, die de marketingaandacht wegtrekken bij de technologiefavorieten van gisteren, zoals de virtuele wereld in Second Life.

Je hebt concurrenten gezien die de oude orde verstoorden door op onverwachte momenten en op onverwachte manieren nieuwe markten op te gaan of te verlaten. In de retailwereld gaan gevestigde ketens zoals kinderkledingketen Villa Happ failliet, terwijl jongere bedrijven zoals Zara dagelijks nieuwe klanten weten te winnen. Je hebt gehoord over klanten die gepersonaliseerde producten maakten en reclamespotjes opnamen, waarvan sommige gedurende de dag werden aangepast aan de actuele ontwikkelingen (zoals Centraal Beheer deed). Ten slotte zie je voortdurend hoe financiële druk en regeringsmaatregelen verstrekende en onvoorspelbare effecten hebben op zowel kopers als verkopers.

Al deze complexiteiten hebben een nieuwe urgentie en nieuwe mogelijkheden voor het marketingplanningsproces met zich meegebracht. Om die reden zal je succes in marketing afhangen van je vaardigheden in het onderzoeken, opstellen, implementeren, herzien en evalueren van een marketingplan dat creatief, flexibel, veelomvattend en vooral praktisch is.

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk leer je over marketing, waarde, het doel van marketingplanning en de inhoud van een marketingplan. Vervolgens krijg je een inleiding in de elementaire stappen bij het opstellen van een marketingplan. Er wordt aandacht besteed aan zowel B-to-C als B-to-B marketing. B-to-C (business-to-consumer) heeft betrekking op bedrijven die consumenten als doelgroep hebben; B-to-B (business-to-business) betreft bedrijven die actief zijn op de zakelijke markt en zich richten op andere bedrijven.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing over het voorbereiden van marketingplanning.

### *Marketingplanning vandaag de dag*

Marketingplanning is nog nooit zo belangrijk geweest als vandaag de dag. Waarom? Op de eerste plaats is marketing in ons dagelijks leven overal aanwezig: thuis, op het werk, bij sport en spel, op straat, in de winkels en in alle media die we zien en horen. Marketing kan onderhoudend en informatief zijn, maar ook irritant en opdringerig. Toch moeten bedrijven gewoon vechten om de aandacht van de klant voordat ze kunnen laten zien welke waarde ze te bieden hebben en, na verloop van tijd, het vertrouwen van de klant kunnen winnen. Bij dit alles zijn een zorgvuldige afstemming en planning onontbeerlijk.

Op de tweede plaats hebben klanten dankzij technologie, wereldwijde concurrentie en nieuwe media meer keuzes, hogere verwachtingen, meer macht en meer betrokkenheid bij marketing dan op enig moment in het verleden.

In deze tijd kan gewoonweg niet meer worden volstaan met een goed product, goed merk, goede reclamespot, prijs, website of Facebookpagina. Hier gaat de reputatie echt tellen: klanten (en leveranciers) kopen bij voorkeur merken met een betrouwbaar en positief imago; ze willen zakendoen met organisaties die ze vertrouwen. Het publiek vraagt in toenemende mate om *transparantie*, wat organisaties dwingt om opener en eerlijker te zijn over hun beslissingen en activiteiten, waaronder hun marketing.

Op de derde plaats kijken medewerkers en andere belanghebbenden (**stakeholders**) of organisaties zich profileren (bijvoorbeeld door het verhogen van de kwaliteit van leven of, in brede zin, maatschappelijk verantwoord ondernemen). Een onderneming met een brede doelstelling kan zich echt onderscheiden, zelfs bij hevige concurrentie en krappe budgetten. Natuurlijk vereist het opbouwen van een goede reputatie zorgvuldige planning, met name nu complimenten en kritiek in een mum van tijd de hele wereld overgaan via tweets, sms, e-mails en blogs.

De nadruk op het opbouwen en onderhouden van relaties wordt weerspiegeld in de definitie van marketing van Philip Kotler: ‘Marketing is een sociaal en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen.’<sup>1</sup> Deze definitie benadrukt het belang van **waarde**. Natuurlijk verkrijgt een onderneming waarde (in de vorm van hogere omzet en winst, een groter marktaandeel enzovoort) door waarde te bieden aan de klant en andere stakeholders. Als beide partijen waarde kunnen behalen, kan dit resulteren in een eenmalige aankoop of herhaaldelijke aankopen en het attenderen op andere, potentiële klanten.

Deze definitie geeft ook aan dat marketing een van de vele ondernemingsfuncties is in de organisatie. Om als organisatie marktgericht te functioneren, moeten de andere ondernemingsfuncties dus evengoed van het besef zijn doordrongen dat wat je doet waarde moet toevoegen, en wel in de beleving van de klant. Als gevolg hiervan moeten alle processen van onderzoek en ontwikkeling (R&D), productie, logistiek, marketing en verkoop, service enzovoort, op elkaar zijn afgestemd en via één samenhangende ondernemingsstrategie worden aangestuurd. Effectieve marketing omvat dus in feite alles wat een onderneming is en doet, en alles moet constant waarde bieden om klanten te winnen en hun loyaliteit te verdienen. Wat vandaag goed genoeg is, kan morgen al niet meer voldoen als gevolg van steeds sneller wordende verandering. Deze verandering is de enige constante factor voor marketeers die een marketingplan moeten opstellen om te communiceren over de wijze waarop klantwaarde kan en moet worden gerealiseerd.

## 1.2 Overzicht van marketingplanning

De beste manier voor bedrijven, **not-for-profitorganisaties** of overheidsinstellingen om de gestelde doelen te behalen, is om keer op keer een nieuw marketingplan op te stellen. Startende ondernemingen, multinationals en charitatieve instellingen hebben allemaal marketingplannen nodig om hun route uit te stippen (of hun succes nu afhankelijk is van winst, donaties of het aantal geholpen mensen). Lees bijvoorbeeld het plan van de Chinese Nanjing Automobile Group om de Europese en Amerikaanse markt te betreden:

**Nanjing Automobile Group.** Deze Chinese autofabrikant heeft de productiefaciliteiten en merknaam van het vanouds Britse MG Rover overgenomen en MG Motors opgericht. Nu is de onderneming bezig de gevestigde merkreputatie van MG over te hevelen naar andere nationale markten en zodoende het merk te globaliseren. 'We willen geen onderneming zijn die simpelweg vanuit China exporteert', stelt de directeur van MG Motors. In plaats daarvan, zo zegt hij, moet de onderneming auto's ontwerpen en bouwen bij de plaatselijke markt, en zo profiteren van het concurrentievoordeel van een merknaam die nog steeds wordt geassocieerd met Europese en Amerikaanse coureurs. Met dit plan in gedachten is MG Motors bezig dealers in Europa en de Verenigde Staten te werven, Britse en Amerikaanse fabrieken in gereedheid te brengen om het ontwerp van de MG-auto aan te passen, en een pakket van prijsstelling en voorzieningen vast te stellen dat zowel kopers aantrekt als winstgevend is.<sup>2</sup>

Snelgroeïende bedrijven die voor het eerst internationaal uitbreiden, krijgen bij het vaststellen van hun doelen met speciale uitdagingen te maken. Ze moeten verschillende marktomgevingen onderzoeken en analyseren ten behoeve van effectieve strategieën om een solide klantenbasis op te bouwen en te behouden.

Gevestigde bedrijven hebben meer ervaring met hun klanten en concurrenten, maar hebben met dezelfde marktdynamiek te maken. Zo bestaat Nestlé al meer dan een eeuw, maar blijft het bijleren:

**Nestlé.** Dit Zwitserse voedingsmiddelenconcern beschikt over een gevarieerde productportfolio voor de internationale markt, bestaande uit levensmiddelen, dranken en dierenvoeding. Alert op een toename van gezondheidsproblemen, zoals diabetes en obesitas, is de onderneming begonnen met de productie van dieetvriendelijk voedsel, waaronder mueslirepen die bloedsuikerniveaus niet omhoogbrengen. Een van de meest veelbelovende markten is de Chinese. Deze werd door een manager gekenmerkt als 'de snelste en meest competitieve markt ter wereld' vanwege de explosieve vraag en de intense rivaliteit tussen zowel multinationals

als lokale bedrijven. Nestlé heeft successen in deze markt geboekt door honderden specifiek Chinese producten te introduceren (zoals chocolade met sesamzaad) en een flexibel distributiesysteem te ontwikkelen waarmee de producten door het hele land kunnen worden verspreid. Ook in Argentinië groeit de onderneming, ondanks de slechte economische omstandigheden, dankzij een actieve merkopbouw, nieuwe producten en regelmatige prijspromoties.<sup>3</sup>

De marketingplannen van bijvoorbeeld Nestlé en MG Motors richten zich op het bieden van waarde aan hun klanten op manieren die ook leiden tot waarde voor de bedrijven. Elke dag brengt nieuwe beslissingen met zich mee over de inzet van marketing om klanten te trekken en te behouden, op onderscheidende en winstgevende wijze.

Het doel van dit boek is om je een overzicht van dit gestructureerde planingsproces te geven dat bijdraagt aan de ontwikkeling van een doordacht marketingplan. Dit proces stelt marketeers in staat geïnformeerde beslissingen te nemen over hoe ze hun doelstellingen het best kunnen behalen, ongeacht sector of product. Voor elke stap in het proces worden specifieke marketingtermen en -modellen behandeld en met vele voorbeelden verduidelijkt.



#### Praktische tip

Door het volgen van de juiste stappen kan de marketeer de goede weg naar de meest veelbelovende marktmogelijkheden vaststellen en beoordelen. Dit boek doorloopt al die stappen die nodig zijn om een marketingplan op te stellen.

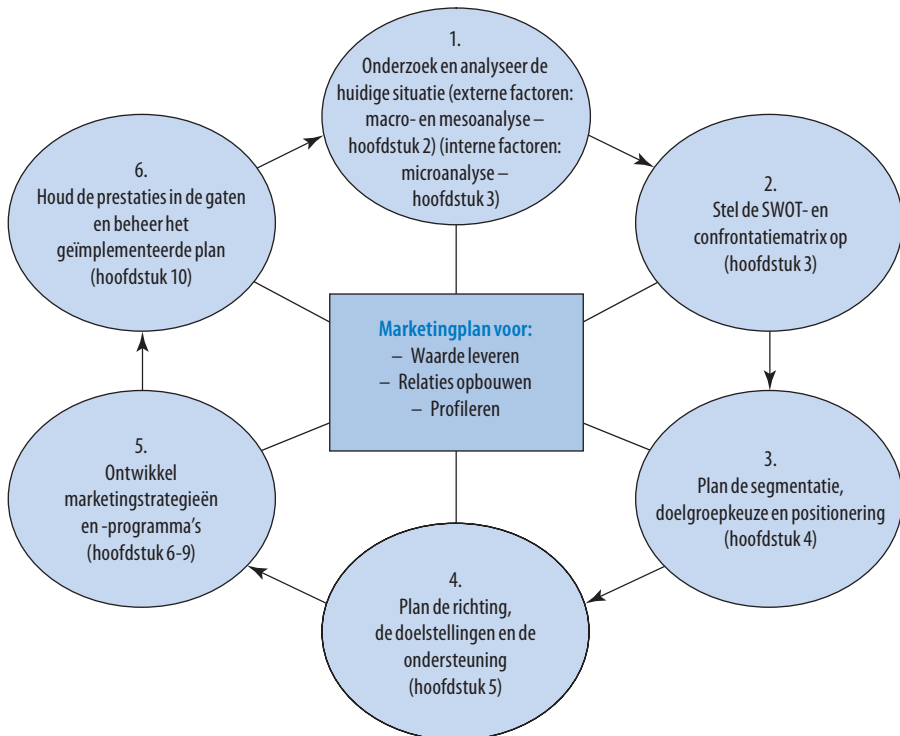
### 1.2.1 Marketingplanning gedefinieerd

**Marketingplanning** kan worden gedefinieerd als het gestructureerde proces achter het bieden van waarde aan klanten, de organisatie en de andere stakeholders. Dit proces bestaat uit het onderzoeken en analyseren van de huidige marktsituatie (markten en klanten), het ontwikkelen en vastleggen van marketingdoelen, -strategieën en -programma's, en het implementeren, beoordelen en beheren van activiteiten om de doelen te behalen. Bedenk wel dat klanten zowel organisaties (B2B) als consumenten (B2C) kunnen zijn. Met behulp van marketingplanning kunnen marketeers verkoopmogelijkheden waarnemen waarmee ze uiteindelijk de ondernemingsdoelstellingen realiseren. Ook kunnen ze mogelijke obstakels in kaart brengen (zie figuur 1.1). Zoals in de inleiding al is beschreven, kan elk aspect van de marketingomgeving op elk moment veranderen. Marketingplanning moet dus gezien worden als een aanpasbaar, voortdurend proces, en niet als een onbuigzame, jaarlijkse gebeurtenis. De uitkomsten van dit gestructureerde proces vormen het **marketingplan**. Dit is een document dat betrekking heeft op een bepaalde periode en waarin wordt samengevat wat de marketeer over de markt heeft geleerd en wat door middel van marketing moet

worden bewerkstelligd en hoe. In een marketingplan staat het leveren van waarde aan klanten centraal. Het plan bevat activiteiten die werknemers moeten uitvoeren om de doelstellingen te behalen, de strategieën te realiseren, evenals de methoden die de prestaties meten. Ook bevat het plan de aanpassingen die moeten worden aangebracht, mochten de resultaten niet zijn zoals verwacht.

Een marketingplan is een van de vele officiële documenten die door een onderneming worden opgesteld. Er is sprake van een soort hiërarchie van plannen:

- Op het eerste niveau staat het *ondernemingsplan* (businessplan), dat de algemene strategie en doelen van de onderneming omvat.
- Op niveau 2 staan de *plannen per functionele afdeling* van de onderneming. Hierbij kan worden gedacht aan een marketingplan, salesplan, inkoopplan, R&D-plan, productieplan, financieel plan en een personeelsplan. Al deze plannen zijn afgeleiden van het ondernemingsplan.
- Op niveau 3 komen de *instrumentplannen*. Dit zijn plannen per marktinstrument; op het gebied van de P van Promotie is er bijvoorbeeld een marketingcommunicatieplan, een afgeleide van het marketingplan.



Figuur 1.1 Marketingplanning

Omdat veel bedrijven niet zelfstandig zijn in het nemen van beslissingen die grote investeringen met zich meebrengen, is het ondernemingsplan in een dergelijke situatie een afgeleide van de ondernemingsstrategie (corporate strategy) die de moedermaatschappij heeft vastgesteld. Wanneer de onderneming dus onderdeel is van een groter geheel van bedrijven en in zijn ondernemingsplan de *business strategy* vastlegt, zullen de marketingdoelen van de onderneming rekening moeten houden met de marketingdoelen van de moedermaatschappij (de corporate marketing). De mate waarin dochters zelfstandig zijn in het vaststellen van doelen en het nemen van investeringsbeslissingen voor de eigen onderneming, is namelijk afhankelijk van de ondernemingsstructuur. Zo is XS4ALL een dochteronderneming van KPN, die zelfstandig kan beslissen over het te voeren beleid.

Het marketingplan bevindt zich op een lager niveau dan het bedrijfsstrategische plan (waarin onder andere de missie is vastgelegd) en is bedoeld voor de kortere termijn; het bepaalt mede de specifieke operationele richting voor de implementatie van de ondernemingsstrategie en de realisatie van de algemene financiële doelen. Het bedrijfsstrategische plan dient zich immers niet alleen uit te spreken over de marketing, maar ook over andere ondernemingsfuncties. Het verband tussen de marketing- en verkoopfunctie van een onderneming is goed te begrijpen vanuit de inhoudelijke focus van marketing, namelijk kopen. Koopgedrag is een onderdeel van studie en discussie onder marketingfunctionarissen, en moet richtinggevend zijn voor het gedrag dat verkopers vertonen. Als dat verband ontbreekt, is de kans groot dat op de lange termijn succes uitblijft.

Grotere ondernemingen (concerns) hebben vaak een apart marketingplan nodig voor elke businessunit (zoals divisie of afzonderlijke vestiging) en elk product of merk.

**Unilever.** Unilever is de fabrikant van vele bekende merken zoals Ola IJs, Blue Band, Becel, Bertolli, Calvé, Unox, Omo, Axe en Dove. Deze consumentenmerken worden ondersteund door communicatiecampagnes. Unilever was veel zichtbaar op televisie, maar door de groei van internet is een deel van de mediabestedingen verschoven naar digitale campagnes. Al in 2006 vormde Unilever twee interne marketingteams die moesten inspelen op mediaontwikkelingen. Het ene team van vijf medewerkers richtte zich op digitale marketingcampagnes. Het andere team, bestaande uit zes personen, keek naar overkoepelende marketingoplossingen. De reden voor deze splitsing was dat het concern beter zou kunnen inspelen op de razendsnelle ontwikkelingen op mediagebied.<sup>4</sup>

### 1.2.2 De inhoud van het marketingplan

Hoewel de exacte inhoud, lengte of indeling van onderneming tot onderneming verschilt, bevatten de meeste marketingplannen de in figuur 1.2 beschreven onderdelen (het voorbeeld in de bijlage maakt duidelijk dat de inhoud en lengte per type onderneming en per doel kunnen verschillen). De *executive summary*, opgenomen in het begin van het document, wordt als laatste opgesteld, omdat het een samenvatting van de belangrijkste punten is. De overige onderdelen worden vaak geschreven in de volgorde waarin ze in het plan worden opgenomen, omdat elk onderdeel op het vorige onderdeel voortborduurde. Managers kunnen bijvoorbeeld geen budgetten en andere financiële plannen opstellen voordat de marketingdoelen, -strategieën en -programma's zijn vastgesteld. Als de onderneming een bepaald onderdeel wijzigt, moeten ook de andere onderdelen (zoals de programma's en de budgetten) worden aangepast, vanwege de onderlinge afhankelijkheden.

Onderdeel	Beschrijving
Executive summary	Samenvatting van de kernpunten en doelen in het plan.
De huidige marketingsituatie	Samenvatting van trends in de omgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse van de interne en externe situatie (producten, markten, eerdere resultaten, concurrenten en andere externe factoren).</li> <li>– SWOT-analyse (interne sterke en zwakke punten, externe mogelijkheden en bedreigingen).</li> </ul>
Doelen en vraagstukken	Beschrijving van de specifieke te behalen marketingdoelen en identificatie van vraagstukken die invloed op deze doelen kunnen hebben.
Doelmarkt	Verklaring van de beslissingen op het vlak van segmentatie, doelgroepkeuze en positionering; analyse van de beoogde markt en marktsegmenten.
Marketingstrategie	Beschrijving van de te gebruiken strategie voor het verwezenlijken van de marketingdoelstellingen door het creëren, communiceren en leveren van waarde aan de doelmarkt.
Marketingprogramma's	Beschrijving van de programma's die het verwezenlijken van de marketingdoelen moeten ondersteunen, inclusief specifieke activiteiten, werkroosters en verantwoordelijkheden voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Product</li> <li>– Prijs</li> <li>– Distributie</li> <li>– Promotie</li> <li>– Serviceverlening</li> <li>– Interne marketing.</li> </ul>
Financiële plannen	Verwachte inkomsten, uitgaven en winst op basis van de in het plan beschreven marketingprogramma's.
Implementatie	Indicatie van hoe de prestatie wordt gemeten en welke aanpassingen moeten worden aangebracht om de programma's op schema te houden.

Figuur 1.2 De belangrijkste onderdelen van het marketingplan





### Praktische tip

Het marketingplan kan jaarlijks worden herzien, waarbij nieuwe inzichten zorgen voor de vernieuwing van de marketingstrategie en -activiteiten.

Zelfs na goedkeuring door het management en de implementatie van het plan moeten marketingplannen aan competitieve ontwikkelingen, veranderende consumentenbehoeften en -attitudes, product- en ondernemingsprestaties en andere factoren worden aangepast. Soms zijn veranderingen gerechtvaardigd, soms ook niet, zoals blijkt uit de ervaring van PepsiCo.

**PepsiCo.** De Amerikaanse frisdrankmarkt vertoont nauwelijks groei en is sterk concurrerend, maar toch groeit PepsiCo in New York door een hogere omzet aan light-frisdranken, mineraalwater, energiedranken en snacks. De onderneming probeert voortdurend nieuwe activiteiten uit; zo gaf het bijvoorbeeld Walmart de primeur van de introductie van Slice One, een lightfruitdrank. Een andere marketingzet had te maken met een kleine verandering in de samenstelling om de smaken van Mountain Dew en Diet Mountain Dew meer op elkaar te laten lijken – een zet die zowel klachten als complimenten tot gevolg had. Nadat het hoofd marketing beide partijen had aangehoord, besloot ze uiteindelijk om niet terug te gaan naar de oude formule. ‘Nu’, zo zegt ze, ‘zijn de stemmen verstomd en is het omzetvolume toegenomen. We hebben duidelijk de juiste beslissing genomen.’ Hoewel het Noord-Amerikaanse frisdrankvolume blijft toenemen, neemt het internationale volume nog sneller toe, wat duidt op een hoger overzees winstpotentieel.<sup>5</sup>

Het succes van een marketingplan is afhankelijk van een complexe verzameling interne en externe relaties, alsmede van onbeheersbare omgevingsfactoren. In veel gevallen kunnen onverwachte of zich snel ontwikkelende omstandigheden de omgeving zo drastisch veranderen dat zelfs de zorgvuldigst opgezette marketingstrategie in een mum van tijd verouderd raakt. Een voorbeeld hiervan is de verandering van de concurrentiepositie van Sony.

**Sony.** Dit Japanse elektronicaconcern, bekend om zijn gebruiksvriendelijk vormgegeven en betrouwbare producten, heeft concurrentie van flexibeler bedrijven die producten met een specifieke meerwaarde op de markt brengen die de aandacht van de consument trekken en trouwe aanhangers weten te winnen. Daartoe behoren:

- Apple, dat voortdurend bezig is zijn iPod en iPad te voorzien van nieuwe functies of verhoogde opslagcapaciteit;

- Dell, dat reclame maakt voor een thuisbioscoopstelsel met tal van voorzieningen;
- Microsoft, die de Xbox-spelcomputer combineert met vele nieuwe speltitels.

Concurrenten hebben terrein gewonnen omdat Sony niet heeft voorzien hoe snel de digitale technologie de wereld van de consumentenelektronica zou veroveren; het was daarom niet voorbereid op de eisen van deze nieuwe omgeving. 'De brug tussen content [zoals muziek] en hardware [zoals een speler] is software, en dat was iets wat we niet beheersten', zegt de directeur van Sony. Als reactie op de technologische ontwikkelingen en de toegenomen concurrentiedruk heeft Sony zijn marketingplan bijgesteld door een aantal productlijnen en niet-verwante activiteiten te elimineren, kosten en prijzen te verlagen, de productontwikkeling te stroomlijnen en nieuwe manieren te onderzoeken om aan de wensen van de klant tegemoet te komen.<sup>6</sup>

Zoals deze voorbeelden aangeven, is er nooit een 'finaal' marketingplan. Het plan moet voortdurend worden bijgewerkt en aan de huidige situatie worden aangepast, wanneer de prioriteiten en prestaties van de onderneming veranderen.

### 1.3 Een marketingplan ontwikkelen

Marketingplannen beslaan doorgaans een periode van een jaar, hoewel sommige plannen (met name die voor nieuwe productintroducties) ook projectactiviteiten en financiële prestaties voor de langere termijn kunnen specificeren. Veel plannen worden voor drie jaar vastgelegd, waarbij jaarlijks aanpassingen plaatsvinden. Marketeers moeten ten minste enkele maanden voor de implementatie van het marketingplan met het planningsproces beginnen; zo reserveren ze voldoende tijd voor grondig onderzoek en analyse, beoordeling en herziening door het management, en de verdeling van middelen over de diverse afdelingen en businessunits.

In de volgende subparagrafen worden de in figuur 1.1 vermelde planningstaken kort beschreven. Dit is tevens een overzicht van de rest van dit boek.

#### 1.3.1 Stap 1: Onderzoek en analyseer de huidige situatie (macro- en meso-omgeving)

De eerste stap is het bestuderen van de huidige situatie en de omgeving om vervolgens de te volgen richting vast te stellen. Naast de interne analyse (zie hoofdstuk 3) wordt ook de externe omgeving onderzocht. De interne analyse wordt ook wel de micro-omgeving genoemd. De externe analyse valt uiteen in de macro- en meso-omgeving. In de macro-omgeving onderzoeken marketeers