

Marketing strategie



Noordhoff Uitgevers

Ruud Frambach & Edwin Nijssen

6^e druk

Marketingstrategie

Praktische inzichten voor een
succesvol marketingplan

Prof. dr. Ruud T. Frambach

Prof. dr. Edwin J. Nijssen

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagbeeld: Corbis

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, 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 veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-87722-2

ISBN 978-90-01-87721-7

NUR 802

Woord vooraf

Om als organisatie succesvol te zijn én te blijven, moet zij haar afnemers unieke waarde bieden. Maar, hoe zorg je als organisatie ervoor dat de producten en diensten die je aanbiedt duidelijke voordelen hebben voor afnemers die dat belangrijk vinden? Het antwoord is enerzijds afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie heeft, zowel vanuit de markt als vanuit haar eigen middelen. Anderzijds vraagt het om duidelijke keuzes. Weten wat je wel en vooral ook niet aanbiedt als bedrijf. Relevante vragen zijn: welke waarde willen en kunnen we leveren? Welke mogelijkheden zijn er in de markt en vanuit onze middelen?

Strategische marketing helpt organisaties om ten aanzien van deze vragen hun weg te vinden en succesvolle keuzes te maken. Strategische marketingplanning is een instrument dat helpt systematisch tot goed onderbouwde, effectieve keuzes te komen. In dit boek stellen we dit instrument en zijn toepassing centraal. We bespreken hoe managers in organisaties op succesvolle manier strategische marketingkeuzes kunnen voorbereiden, maken en uitvoeren.

Dit boek is geschreven voor studenten, managers en professionals die zich bezighouden met strategische marketing op hbo, wo en/of NIMA C-niveau. Het is ook bedoeld voor hen die een strategisch marketingplan moeten schrijven of beoordelen. Het biedt concrete en praktische aanwijzingen om dit proces voortvarend aan te pakken. Geschreven vanuit de meest recente wetenschappelijke inzichten in de (strategische) marketing, presenteert het boek de theorie zo veel mogelijk op een toepassingsgerichte en praktische wijze. Daarmee onderscheidt dit boek zich van andere boeken die wel op het 'hoe' ingaan, maar een wetenschappelijk verantwoorde benadering missen. En van boeken die wel de kennis aanreiken maar de toepassing minder belichten.

Deze zesde herziene editie van *Marketingstrategie* is geactualiseerd en de tekst en structuur hierbij aangepast. De toegankelijkheid voor de lezer, het gebruik van praktische modellen en handige tips, alsmede de handzame vorm zijn gebleven. Voorop staat immers dat de lezer een praktisch boek in handen heeft dat haar of hem in staat stelt om met kennis van zaken succesvol bezig te zijn met strategische marketingplanning. In deze herziene editie zijn recente, nieuwe inzichten uit de marketingstrategie opgenomen samen met praktische modellen om ze te ondersteunen. Denk hierbij onder meer aan de relatie van marketingstrategie met het businessmodel, de opgekomen concepten van customer experience en customer journey, het gebruik van big data voor het analyseren van klantgedrag, de rol van digitale marketing, de analyse van stakeholders, en marketing-accountability in relatie tot bedrijfsprestatie. Deze elementen zijn expliciet in de gehanteerde

analyse van het waardecreatie en -leveringsproces van de organisatie opgenomen. Tot slot besteden wij ook expliciet aandacht aan de veranderde rol van de marketeer als gevolg van deze ontwikkelingen.

Graag bedanken wij iedereen die feedback gaf op de vorige editie van *Marketingstrategie*. In het bijzonder bedanken wij Frank Croes (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), Paul Riegen (Hogeschool van Amsterdam), Jan Timmerhuis (Hogeschool InHolland), en Berry Timmers (AVANS Hogeschool) voor hun input. Wij houden ons natuurlijk aanbevolen voor verdere reacties en suggesties. Wij hopen dat de lezer dit boek waardevol zal vinden en met plezier zal lezen en gebruiken!

Amsterdam/Eindhoven, voorjaar 2017

Prof. dr. Ruud T. Frambach, Vrije Universiteit Amsterdam (r.frambach@vu.nl)

Prof. dr. Edwin J. Nijssen, Technische Universiteit Eindhoven
(e.j.nijssen@tue.nl)

Inhoud

1 Wat is marketingstrategie? 9

- 1.1 Inleiding 10
- 1.2 Wat is strategie? 11
- 1.3 Strategische marketing 19
- 1.4 Strategisch marketingmanagement en het marketingplan 22
- 1.5 Tips 24

2 Waarom een strategisch marketingplan? 27

- 2.1 Inleiding 28
- 2.2 Aanleidingen voor een strategisch marketingplan 28
- 2.3 Soort plan en onderzoeksvragen 31
- 2.4 Tips 32

3 Marktanalyse 35

- 3.1 Inleiding 36
- 3.2 Afnemersanalyse 39
- 3.3 Distributieanalyse 52
- 3.4 Concurrentieanalyse 58
- 3.5 Stakeholderanalyse 66
- 3.6 Macro-omgevingsanalyse 69
- 3.7 Tips 70

4 Middelenanalyse 73

- 4.1 Inleiding 74
- 4.2 Organisatieanalyse 76
- 4.3 Marketingaudit 90
- 4.4 Financiële audit 101
- 4.5 Tips 108

5 Confrontatieanalyse 111

- 5.1 Inleiding 112
- 5.2 Marktanalyse en middelenanalyse confronteren 113
- 5.3 SWOT-analyse 115
- 5.4 Tips 121

6 Strategiekeuze 125

- 6.1 Inleiding 126
- 6.2 Missie van de organisatie 126
- 6.3 Doelen en doelstellingen 128
- 6.4 Strategietypen 130
- 6.5 Strategiekeuze 143
- 6.6 Keuze van het businessmodel 148
- 6.7 Gebruik van big data 150
- 6.8 Tips 152

7 **Uitwerking van de strategie** 155

- 7.1 Inleiding 156
- 7.2 Marketingprogramma 156
- 7.3 Marketingplan 167
- 7.4 Tips 170

8 **Uitvoering van de strategie** 173

- 8.1 Inleiding 174
- 8.2 Succesvol implementeren 175
- 8.3 Accountability 184
- 8.4 Rol van de marketeer 190
- 8.5 Tips 191

Noten 193

Illustratieverantwoording 198

Register 199

1

Wat is marketingstrategie?

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Wat is strategie?
- 1.3 Strategische marketing
- 1.4 Strategisch marketingmanagement en het marketingplan
- 1.5 Tips

Wat is (marketing)strategie en waarom is het belangrijk voor een bedrijf? Dat zijn de centrale vragen van dit hoofdstuk. We zullen ingaan op verschillende manieren om naar strategie te kijken. Ook bespreken we strategie in relatie tot het businessmodel. Daarna definiëren wij strategische marketing en geven aan waarom een strategisch marketingplan nuttig én nodig is voor een organisatie. Duidelijk wordt dat het leveren van *unieke waarde* aan klant en maatschappij, zowel nu als in de toekomst, de kern van strategische marketing is.

1.1 Inleiding

Snelle ontwikkelingen op veel markten dwingen managers tot bezinning over de koers van hun organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de voortdurende stroom van nieuwe producten, de invloed van sociale media op ons gedrag, het internet als nieuw verkoopkanaal dat hele bedrijfstakken op zijn kop zet, maar ook aan veranderingen in sectoren als de zorg. Om op de lange termijn succesvol te zijn en te blijven, zijn heldere strategische keuzes vereist. Het bepalen van de doelen voor de organisatie op lange termijn en de koers om er te komen, noemen we *strategie*.

Strategieformulering helpt bij het maken van keuzes over de rol die de organisatie voor haar afnemers wil vervullen. Zonder de afnemer is er geen vraag in de markt en zal de organisatie haar economisch en maatschappelijk nut verliezen. Bij het bepalen van de organisatiedoelen en de koers zal het management echter rekening moeten houden met al haar relevante stakeholders: die partijen die direct dan wel indirect de activiteiten van een organisatie kunnen beïnvloeden of er door beïnvloed worden. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers, toeleveranciers, overheden, omwonenden, belangengroepen en dergelijke. De strategie gericht op het bedienen van de klant en het winnen van de concurrentie in de markt vanuit een stakeholderperspectief, noemen we de markt- of marketingstrategie. Het proces om deze marketingstrategie te formuleren en te implementeren, noemen we het *strategisch marketingplanningsproces*.

Stakeholders

Het resultaat van het strategisch marketingplanningsproces is een goed geïmplementeerde marketingstrategie. De rol van de marketingfunctie hierbij is het helpen om een antwoord te geven op de vraag welke waarde de organisatie wil en kan leveren aan (potentiële) afnemers en andere stakeholders. Deze waarde zit opgesloten in de producten (en/of diensten) die ze aanbiedt. De aanbieder zal zich niet alleen moeten bezighouden met de vraag hoe aantrekkelijk haar producten en diensten nu zijn, maar ook in hoeverre deze ook op langere termijn verkozen zullen worden boven die van concurrenten. Als de afnemer de waarde van de producten van het bedrijf herkent en waardeert, zal deze het product verkiezen en vaker kopen. De organisatie zal dan succesvol zijn en blijven.

Waarde

Zowel op basis van de literatuur als de praktijk weten we inmiddels veel over de manier waarop organisaties het proces van het voorbereiden, maken en uitvoeren van strategische keuzes succesvol kunnen doorlopen. In dit boek zullen we van die kennis gebruikmaken. Ook gaan we in op praktisch toepasbare *modellen* ter ondersteuning van dit proces. Belangrijk voor het juist toepassen van concepten en modellen is het begrip ervan. Daarom besteden we er in dit boek duidelijk aandacht aan. We leggen de achtergrond uit en vertellen de inhoud.

In dit hoofdstuk leggen we eerst uit wat strategie precies is. Hierbij maken we een onderscheid tussen de *inhoud* en het *proces* van strategie. Vervolgens definiëren we strategische marketing in paragraaf 1.3 en lichten we het strategisch marketingplan toe in paragraaf 1.4. Dit vormt de basis voor de rest van het boek. We sluiten af met enkele praktische tips die de lezer helpen om direct met de theorie en de modellen aan de slag te gaan.

1.2 Wat is strategie?

Strategie is de langetermijnkoers van een organisatie en heeft betrekking op een goede afstemming, oftewel 'fit', tussen de organisatie en haar veranderende omgeving. Bij strategieformulering zal het management van de organisatie daarom enerzijds vanuit de omgeving kijken welke mogelijkheden er bestaan voor waardecreatie door de organisatie en zal het haar interne bedrijfsprocessen hierop afstemmen. Anderzijds kan het management vanuit de eigen middelen nagaan (gelet op hetgeen de organisatie heeft en kan) welke mogelijkheden er zijn om waarde toe te voegen voor de stakeholders in het algemeen en klanten in het bijzonder.

Fit

In deze paragraaf definiëren we eerst het begrip strategie. Daarna gaan we in op de eisen die we aan strategie stellen. Vervolgens kijken we naar de inhoud en het proces van strategie. Ten slotte behandelen we het businessmodel in relatie tot strategie.

1.2.1 Strategie gedefinieerd

Een strategie – of beter: een geheel van strategieën – kunnen we als volgt definiëren:

En strategie is een – impliciet dan wel expliciet – door een organisatie gekozen koers om de door haar geformuleerde doelstellingen te realiseren, rekening houdend met de langetermijnafstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving en gericht op het creëren van superieure, duurzaam onderscheidende waarde voor afnemers en andere stakeholders.

Strategie

Een door het management actief doorlopen strategische overdenking en poging om de koers te bepalen, resulteert vaak in een schriftelijk document of plan. Het document maakt dat iedereen dit kan nalezen en zich eigen kan maken. Het gaat echter uiteindelijk niet om het papieren plan, maar om de inhoud en de wijze waarop medewerkers de strategie uitwerken en uitvoeren. Het is de taak van het topmanagement om de aandacht (en dus ook de inzet) van afdelingen en medewerkers te richten op die zaken die ertoe doen en die nodig zijn om de strategie te realiseren. Zij moet focus in de aandacht van de medewerkers aanbrengen. Hierbij moet de top ook zorgen voor de benodigde ondersteuning en middelen.

Een organisatie die geen strategisch document heeft, heeft niet per se géén strategie. Als het management heel duidelijk weet waar het naartoe wil, waarom het dat wil, en weet hoe het zijn doel wil bereiken, is er wel degelijk een strategie. Echter, deze is dan *impliciet*; ze bestaat alleen in het hoofd van het topmanagement.

Strategisch document

Het is belangrijk om te begrijpen dat de activiteit van strategische plannen maken en strategisch management meer moet zijn dan een papieren cyclus. Het moet meer zijn dan ritueel gedrag. Het gaat om het ontwikkelen van een koers op basis van goed gefundeerde inzichten over afnemers, marktinformatie en bedrijfsgegevens enerzijds en het ontwikkelen van de juiste vaardigheden in de organisatie met bijbehorende producten en diensten anderzijds.

1.2.2 Strategisch denken en handelen: eisen aan strategie

Om als organisatie succesvol strategisch te denken en te handelen, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Een effectieve strategie voldoet aan de volgende vier eisen:

- 1 Strategie moet een *heldere keuze* weergeven.
- 2 Strategie moet *goed aansluiten op de omgeving*.
- 3 Strategie moet *goed aansluiten bij middelen* die de organisatie heeft of kan krijgen.
- 4 Strategie moet *gelegitimeerd* worden door de belangrijkste stakeholders.

Ad 1 Strategie moet een heldere keuze weergeven

Een goede strategie geeft helderheid over de doelen die het management met de organisatie wil bereiken en de positie die het met de organisatie in de markt wil innemen. De strategie moet daarom voldoende specifiek zijn en duidelijke keuzes weergeven. Hierbij is het van belang dat de strategie *duidelijk* en *intern consistent* is. Dat wil zeggen dat de keuzes die worden gemaakt op elkaar moeten aansluiten en elkaar het liefst moeten versterken. Daarbij denken we aan keuzes ten aanzien van zaken als:

- het marktdoel (wat willen we in de markt bereiken en op welke termijn?)
- de marktbenadering (op welke afnemers richten wij ons daarbij en hoe doen wij dat?)
- de beschikbare middelen (waarmee doen we dat, bijvoorbeeld met welke mensen, machines, financiën, kennis en kunde?)
- de processen (hoe gebruiken we de middelen, bijvoorbeeld in het toeleveringsproces of het dienstverleningsproces?)
- de organisatie (hoe ondersteunen we dat, bijvoorbeeld qua organisatievorm?)

Consistentie

Ad 2 Strategie moet goed aansluiten op de omgeving

Afhankelijk van de snelheid en de invloed van de verschillende ontwikkelingen in haar omgeving zal de organisatie meer flexibel moeten zijn. Is de strategie niet voldoende afgestemd op deze ontwikkelingen, dan zal de organisatie terrein verliezen ten opzichte van meer alerte concurrenten en komt in het uiterste geval haar continuïteit in gevaar.

Het begrip 'omgeving' moeten we hierbij niet te eng opvatten. Ten eerste moeten we niet alleen denken aan de *huidige* omgeving van de onderneming, zoals de markt die zij nu bedient. Een organisatie kan bewust een andere omgeving (markt) opzoeken, bijvoorbeeld omdat haar vaardigheden daar veel beter bij passen (zie ad 3). Ten tweede moet naast de directe omgevingspartijen, zoals afnemers, toeleveranciers en concurrenten, ook worden gedacht aan de bedrijfstak in zijn geheel en de maatschappelijke omgeving. Ook hier doen zich voor het bedrijf belangrijke ontwikkelingen voor, zoals veranderende technologie. Bovendien betekent aanpassing aan de omgeving niet dat de organisatie zich er passief door laat leiden. Integendeel, de strategisch denkende organisatie zal actief zoeken naar creatieve manieren om op een unieke en onderscheidende manier op omgevingsontwikkelingen in te spelen of, indien mogelijk, ze zelfs te beïnvloeden op een voor haar gunstige manier. Denk bijvoorbeeld aan de milieulobby van organisaties die pleiten voor striktere wetgeving waar zij zelf al aan voldoen.

Omgeving

Ad 3 Strategie moet goed aansluiten bij middelen die de organisatie heeft of kan krijgen

Dit sluit aan bij de zogenoemde *Resource Based View of the firm (RBV)* (zie hoofdstuk 4). De strategie geeft de keuzes van een organisatie weer om op

basis van de samenstelling van middelen (zoals mensen, technologie, kennis en vaardigheden) waarover zij beschikt, op kansen in de markt in te spelen. De middelen sturen als het ware de koers die de organisatie vaart. Dit wordt ook wel aangeduid als een inside-outbenadering. Deze is complementair aan de meer traditionele outside-inbenadering, waarbij de organisatie eerst in haar omgeving zoekt naar kansrijke mogelijkheden en vervolgens in haar organisatie kijkt hoe zij hierop kan inspelen. De inside-outaanpak is vooral geschikt voor startende en high-techondernemers (en staat bekend als de 'effectual marketing'-aanpak).¹ Een mogelijke valkuil is dat je te veel vanuit de bestaande middelen gaat denken, met als resultaat dat je te weinig oog hebt voor kansen die er kunnen zijn om andere middelen aan te trekken om kansen in de markt te benutten, bijvoorbeeld via het netwerk van zakenpartners (dus het gevaar van 'navelstaren' of 'bijziendheid'; in het Engels *myopia* geheten). Het gebruikmaken en dus mobiliseren van middelen van het netwerk van partners is in de loop van de tijd steeds populairder en een strategische factor van betekenis geworden. Het wordt, waar het samenwerking op innovatiegebied betreft, ook wel 'open innovatie' genoemd.

Inside-out-
benaderingOutside-in-
benadering

1

Myopia

Ad 4 Strategie moet gelegitimeerd worden door de belangrijkste stakeholders Stakeholders zijn degenen die invloed hebben op de organisatie of erdoor beïnvloed worden. Een positieve reactie van stakeholders op de gekozen koers is essentieel voor de steun aan een strategie. Stakeholders bevinden zich zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Binnen de organisatie is het belangrijk dat het management en de medewerkers achter de inhoud en uitvoering van de strategie staan. Zij zijn immers degenen die de strategie tot een succes moeten maken. Als medewerkers het niet eens zijn met de strategie, is de kans groot dat uitvoering ervan (zelfs onder druk van het management) problemen oplevert. Het personeel moet zich dus in belangrijke mate in de strategie kunnen 'herkennen'. Dit noemen we *interne legitimatie*. Steun voor een strategie moet er ook zijn van externe stakeholders; zij moeten zich tenminste niet door negatieve associaties gedwongen voelen barrières op te werpen. Als afnemers de strategie niet waarderen, zullen zij geen producten of diensten afnemen, waardoor de cashflow zal stilvallen. Als financiers de strategie niet onderschrijven, zullen zij geen financiële middelen meer ter beschikking stellen. Als de strategie in strijd is met regelgeving, zal de overheid ingrijpen. De strategie zal dus ook moeten voldoen aan de wensen en verwachtingen van externe stakeholders die bepalend (kunnen) zijn voor het succes van de organisatie. Dit noemen we *externe legitimatie*.

Stakeholders

Samengevat moet het management bij beslissingen over strategie enerzijds rekening houden met de voor de organisatie kansrijke en bedreigende ontwikkelingen in haar omgeving, maar mag het management anderzijds de eigen middelen (interne sterkten en zwakten) niet uit het oog verliezen. Het management moet proberen de omgevingsfactoren zo veel mogelijk op een voor de organisatie gunstige wijze te 'beheersen' of te gebruiken, gebruikmakend van de interne sterkten. Interne zwakten moeten daarbij zo veel mogelijk worden geëlimineerd. De strategie moet gedragen worden door de belangrijke interne en externe stakeholders. Het doel van dit proces is om bestaande concurrentievoordelen te verdedigen en, zo mogelijk, nieuwe concurrentievoordelen te creëren. De basis voor die voordelen moet zo uniek mogelijk zijn. Wanneer een voordeel immers gemakkelijk door concurrenten kan worden geïmiteerd, is de waarde ervan gering.

1.2.3 Inhoud en proces van strategie

In het voorgaande werd duidelijk dat 'strategie' een rijk begrip is dat verwijst naar:

- 1 de inhoud van de strategie en
- 2 het proces waarmee een strategie tot stand komt.

Inhoud en proces vullen elkaar aan. Het is wel goed om deze zaken uit elkaar te houden om duidelijk te maken wat bedoeld wordt.

Inhoud van strategie

De inhoud van strategie gaat over de manier waarop bedrijven in de markt opereren en concurreren. Op welke afnemers richten ze zich? Hoe doen zij dat in termen van positionering en marktwerking? En welke vaardigheden hebben zij daarvoor ontwikkeld? De aanbieders op een markt verschillen duidelijk van elkaar. Toch komen er bij nadere bestudering vaak overeenkomsten aan het licht. Naarmate bedrijven grotere parallellen vertonen, zal de onderlinge concurrentie groter zijn. Dit is omdat met een meer vergelijkbaar aanbod dezelfde afnemersgroepen worden aangesproken. Met andere woorden: op basis van de overeenkomsten en de verschillen kunnen aanbieders in een branche in meer of minder homogene clusters worden ingedeeld. Onder een branche (of: bedrijfstak) wordt verstaan: 'een groep van bedrijven die een product of een productklasse aanbiedt, gekenmerkt door een zeer hoge graad van substitueerbaarheid'.

Branche
Bedrijfstak

Binnen een branche zien we vaak dat een aantal bedrijven soortgelijke strategieën volgt om hun doelstellingen te behalen, die op hun beurt weer verschillen van de strategieën van andere groepen bedrijven. Als gevolg hiervan ontstaan er clusters van bedrijven die op dezelfde strategische kenmerken in de markt concurreren. Deze clusters noemen we ook wel strategische groepen. Globaal kunnen we stellen dat bedrijven binnen eenzelfde strategische groep meer met elkaar concurreren (bijvoorbeeld in de autobranche Audi versus BMW) dan met bedrijven uit andere strategische groepen (bijvoorbeeld Audi versus Dacia). Afhankelijk van de mate van overeenkomst tussen de groepen wordt gesproken over 'meer nabije concurrenten' en 'verderaf gelegen concurrenten'.

Strategische
groepen

Tussen strategische groepen kunnen belangrijke prestatieverschillen bestaan. Enerzijds wordt dit verklaard door omgevingsfactoren, bijvoorbeeld omdat de groei en concurrentie verschillen tussen de marktsegmenten waarop verschillende strategische groepen zich richten (denk bijvoorbeeld aan de sterke groei op de automarkt in China waarvan Audi sterk profiteerde, maar Dacia niet). Anderzijds zijn van invloed de barrières die bestaan om een strategische groep te betreden of te verlaten. Zij verklaren waarom de gemiddelde prestaties tussen de groepen, zelfs op de lange termijn, kunnen variëren. De barrières (*toetredings- en mobiliteitsbarrières*) belemmeren bedrijven om snel van positie, en dus van strategische groep, te veranderen. De stroming van de industriële organisatie bestudeert het presteren van strategische groepen en individuele ondernemingen in het licht van de bedrijfstakstructuur. Een verklaring voor het presteren wordt gezocht in de kenmerken van de omgeving waarin de onderneming opereert.

Barrières

Industriële
organisatie

Twee inhoudelijke benaderingen kunnen worden onderscheiden. Een die meer kijkt naar hoe bedrijven op bedrijfstakniveau zich ontwikkelen en een

die meer naar de inhoud van strategie in bedrijven kijkt: de institutionele en de managementbenadering.

De *institutionele benadering* baseert zich op institutionele theorie. Deze stelt dat de formele en informele instituties in de omgeving van een bedrijf bepalen wat het management doet. Deze instituties zijn niet alleen formele instellingen, toezichhouders en brancheverenigingen, maar ook de normen die worden gehanteerd. Dit 'institutionele veld', dat sterk samenvalt met nationale en industriegrenzen, beïnvloedt de manier van denken die managers zich eigen maken. Dit noemt men 'dominant logic'. Het bevat de algemeen aanvaarde ideeën over 'wat werkt en niet werkt in een bedrijfstak' om een bedrijf of organisatie te managen (zogenoemde *industrial recipes*) en zorgt voor legitimering van het bestaan van de organisatie tegenover stakeholders zoals banken, overheid en klanten. Deze dominant logic ontwikkelt zich in de tijd, omdat managers het gedrag van succesvolle collega-bedrijven kopiëren. Door dit kopieergedrag gaan bedrijven op elkaar lijken en worden isomorf (gelijkvormig). Bedrijven die naast legitimering een zekere mate van onderscheid weten te bewerkstelligen, zullen een meer dan gemiddelde financiële prestatie laten zien in de markt.

Institutionele
theorie

1

Dominant logic

De managementbenadering gebruikt de zienswijze van de strategische groep op een totaal andere manier. Zij stelt niet de vertaalslag naar het hogere abstractieniveau centraal, maar juist die naar het lagere niveau. De nadruk ligt op het strategische gedrag van de onderneming als verklaring voor waargenomen verschillen in ondernemingsprestaties. Er is met name aandacht voor de karakteristieken die ondernemingen (moeten) ontwikkelen om aan te sluiten bij een bepaalde strategische groep (zoals de vaardigheden die hiertoe nodig zijn). De strategieformulering van de individuele onderneming sluit hier sterk op aan. Hierbij staat met name de vraag centraal welke inhoudelijke strategieën effectief zijn onder bepaalde omstandigheden, zoals in een volwassen of een neergaande markt. Strategische marketingplanning zoals wij dat in dit boek bespreken, past binnen de managementbenadering en gaat uit van een bepaalde mate van keuzevrijheid van het management van een organisatie. Deze keuzevrijheid kan echter begrensd worden door institutionele kaders (zie hiervoor: institutionele school) en branchekenmerken (zie hiervoor: industriële organisatie).

Management-
benadering

Proces van strategievorming

De inhoud van een strategie wordt sterk beïnvloed door de wijze waarop de strategie tot stand komt. Het gehele strategievormingsproces is namelijk verbonden met mensen en hun gedrag en is vaak politiek van aard. De strategie van een bedrijf is daarom geen exact gegeven. De koers van een organisatie krijgt veel meer gaandeweg haar definitieve vorm, zowel in het strategiebesluitvormingsproces, als in de uitvoering (= implementatie) daarvan.

Strategievor-
mingsproces

Veel mensen zien strategieformulering en strategie-implementatie als een normatief ('strikte regels bepalen hoe het moet'), systematisch ('sterk geordend') proces. Zij doen alsof een strateeg in de top van de organisatie de koers van een bedrijf concreet in de hand heeft. In werkelijkheid is het echter meestal anders en complexer. Het proces van strategievorming is een politiek-sociaal proces. De formulering van een strategie wordt vaak door verschillende (interne) belangengroepen beïnvloed en de informatieverzameling en -verwerking wordt gekleurd door de achtergrond en de interesses van

degenen die zich met het strategievormingsproces bezighouden. Verder spelen ook bij de uitvoering van de strategie menselijke aspecten een rol. Een strategie op schrift is niets, tenzij deze ook wordt uitgevoerd: strategische planning alleen leidt tot een plan, niet tot een daadwerkelijke strategie! Zo bepaalt de cultuur van de onderneming (*the way we do things around here*) in welke mate de gekozen koers acceptabel is voor de mensen in de organisatie. De mate waarin mensen over de juiste vaardigheden beschikken dan wel deze tijdig kunnen ontwikkelen, bepaalt of de strategie de bedoelde invulling krijgt. Met andere woorden: in het besluitvormingsproces wordt op meer of minder objectieve gronden de strategie voor de onderneming bepaald. In de organisatie moet een en ander vervolgens worden waargemaakt. Hier blijkt dat de uitvoerders vaak een grote invloed op de strategie hebben. Machtsverhoudingen kunnen het eindresultaat een totaal andere inhoud geven dan oorspronkelijk, bij het opstellen van de plannen, was bedoeld.

Crafting strategy

De strateeg Henry Mintzberg spreekt in verband met de totstandkoming van strategie over *crafting strategy*.² Hij maakt onderscheid tussen de voorgenomen strategie (*intended strategy*) en de gerealiseerde strategie (*realized strategy*). De eerste verwijst naar de door de organisatie geformuleerde plannen, de tweede naar het patroon in het feitelijke gedrag van de organisatie. De gerealiseerde strategie is geen exacte kopie van de strategische plannen. Het is een mengsel van expliciet genomen besluiten, voortkomend uit de geformuleerde intentionele strategie (*deliberate strategy*) en patronen die zich ontwikkelen – los van de strategische intenties – gebaseerd op impliciete keuzes die gaandeweg worden gemaakt (*emergent strategy*). Deze impliciete keuzes liggen echter niet helemaal buiten de invloedssfeer van de manager. Gary Hamel beargumenteert dat zulke impliciete keuzes kunnen worden gestuurd. Dit vraagt om het creëren van een aantal voorwaarden dat ervoor kan zorgen dat strategievorming op een voor de organisatie zinvolle en effectieve manier gebeurt.³ Een van de belangrijkste voorwaarden hierbij is dat de organisatie openstaat voor nieuwe ideeën en nieuwe mensen.

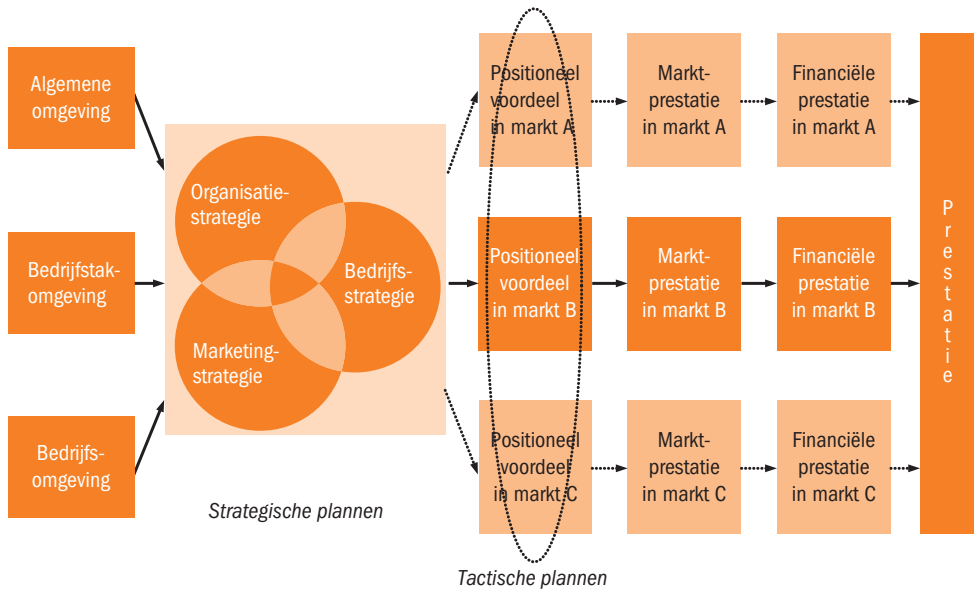
Hiërarchie van strategieën

Hoewel we doorgaans praten over de strategie van de organisatie is er feitelijk sprake van een hiërarchie van strategieën. Strategie kan namelijk op verschillende niveaus van de organisatie worden geformuleerd: op die van de gehele organisatie (organisatiestrategie of ondernemingsstrategie), op die van één of meerdere bedrijfseenheden of zogenoemde *strategic business units* (SBU's) (de bedrijfsstrategie of *business*-strategie), en op het niveau van een functioneel domein (de functionele strategie, zoals marketingstrategie en R&D-strategie). Op het niveau van de gehele organisatie zal het topmanagement het proces van strategievorming domineren. Dit is het domein van het strategisch management. Strategieformulering op dit niveau heeft betrekking op alle stakeholders. Onder de organisatiestrategie zitten de functionele strategieën, zoals de personeels-, productie-, inkoop- en marketingstrategie. De functionele strategieën worden gevoerd door de organisatiestrategie. Verder moeten deze strategieën goed op elkaar aansluiten. Als veranderingen in de strategie op het ene niveau plaatsvinden, zal bekeken moeten worden of dat gevolgen heeft voor de strategie op een ander niveau.

Organisatiestrategie

Figuur 1.1 visualiseert het proces van strategievorming op de verschillende niveaus in de organisatie en de uitwerking ervan in tactische plannen.⁴

FIGUUR 1.1 De marketingstrategie in het perspectief van de organisatie



1.2.4 Strategie en het businessmodel

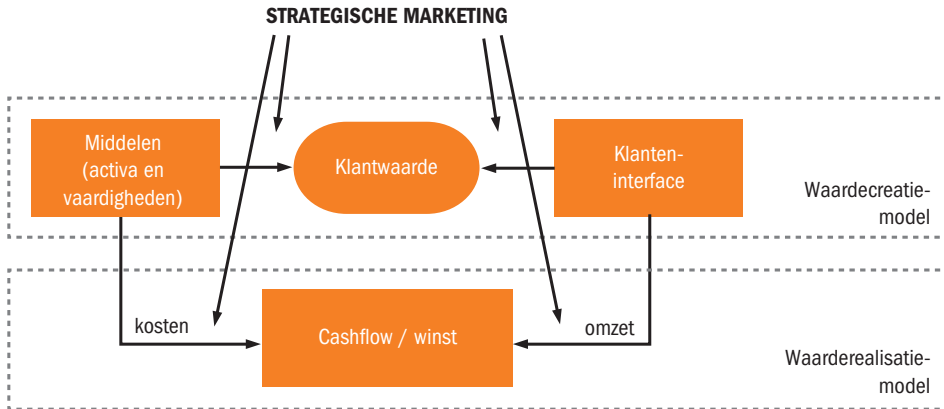
Daar waar strategie weergeeft welke inhoudelijke keuzes de organisatie maakt om bepaalde doelen te bereiken en tactiek de inhoudelijke uitwerking daarvan is, geeft het businessmodel weer hoe de organisatie 'handen en voeten' geeft aan het proces van waardecreatie en hiermee geld gaat verdienen. Dit geld zal deels nodig zijn voor investeringen om de eigen positie van de onderneming en strategische partners te kunnen handhaven.

Het businessmodel geeft de logica weer achter de processen waarmee waarde voor afnemers wordt gecreëerd en waarop tegelijkertijd waarde voor de organisatie en andere stakeholders wordt gerealiseerd.⁵

Businessmodel

Met het formuleren van een marketingstrategie kiest de organisatie welke afnemers zij wil bedienen en welke waarde zij hen wil leveren. In het marketingplan worden vervolgens keuzes gemaakt over hoe de organisatie dit wil doen. Om ervoor te zorgen dat die keuzes ook effectief zijn en geld opleveren, zal de marketingfunctie *accountability* moeten aantonen. Zij zal duidelijk moeten maken hoe waardecreatie voor afnemers (leveren van 'nut' dan wel *customer experience*) tegelijkertijd resulteert in (economische) waarderealitatie voor de organisatie zelf (= 'de logica'). Het businessmodel helpt deze zaken met elkaar te verbinden (zie figuur 1.2).

Het businessmodel is daarmee specifiek en gedetailleerder dan een strategie. Dit komt omdat er binnen een strategie meer manieren te vinden zijn om geld te verdienen aan de waardelevering naar de klant. Bijvoorbeeld, je kunt een product verkopen met een marge, of leasen en op de lening geld verdienen.⁷ Binnen een strategie zijn er dus verschillende businessmodellen mogelijk. Hierna gaan we nader in op het waardecreatiemodel en het opbrengstenmodel.

FIGUUR 1.2 Het businessmodel⁶

Waardecreatiemodel

De waarde die de organisatie via haar strategie en businessmodel uiteindelijk weet te bieden neemt een zeer centrale plaats in. Het is de basis van goede klantervaringen (*customer experiences*). Figuur 1.2 laat zien dat deze waarde afhankelijk is van en beïnvloed wordt door de keuze van afnemers die de organisatie wenst te bedienen, hoe zij met haar afnemers in contact wil staan en met welke middelen zij de waarde wil creëren. De waarde die de klant ervaart is afhankelijk van de perceptie van de klant in hoeverre de aanbieder in staat is om zijn behoeften te bevredigen (c.q. consumptiedoelstellingen te realiseren) in verschillende gebruikssituaties. De klantwaarde-definitie komt tot uitdrukking in de waardepropositie en zal bepalen welke positionering de organisatie kiest.

Klantwaarde

Klantwaarde kan worden aangeduid als het verschil tussen het geheel aan voordelen (benefits) die de klant in zijn/haar ogen ontvangt en de kosten die hij/zij zich hiervoor moet getroosten.

Customer experience

Voordelen (benefits) hebben betrekking op het geheel van productvoordelen, dienstvoordelen en merkvoordelen dat een afnemer percipieert. Behalve op de prijs, kunnen kosten betrekking hebben op zoekkosten, acquisitiekosten (= verwervingskosten), transactiekosten en gebruikskosten. Steeds meer zien we dat organisaties en merken zich proberen te onderscheiden door het leveren van een unieke ervaring voor klanten (de *customer experience*), die verdergaat dan het product alleen. Om een goede *customer experience* te leveren, is het belangrijk dat de organisatie nagaat welke waarde zij levert of kan leveren tijdens het gehele aankoopproces, dus inclusief de fasen van voor en na de aankoop, oftewel de gehele *customer journey* (zie hoofdstuk 3). Ervaringen die door klanten als positief worden gewaardeerd, maken onderdeel uit van de klantwaarde, omdat zij de benefits voor de klant vergroten. Denk bijvoorbeeld aan RedBull, dat zich steeds meer opstelt als *experience provider* in plaats van als producent van energiedranken. Centraal staan vooral de ervaren voordelen *bij gebruik van het product of de dienst*, inclusief het merk en alles dat met het product, de dienst of het merk samenhangt. Daarom wordt ook wel gezegd dat het niet zozeer een product of dienst is dat een klant afneemt van een aanbieder, maar dat er een 'dienst-

bundel' (service) van kennis en kunde wordt uitgewisseld. Het proces van kiezen welke waarde aan welke afnemers zal worden geboden, en het creëren en leveren van deze waarde staat centraal in strategische marketing.



Opbrengstenmodel (waarderealisatie)

Waardecreatie voor afnemers is alleen zinvol als het ook tot waarderealisatie voor de eigen organisatie en haar belangrijkste stakeholders (zoals medewerkers en aandeelhouders) leidt. Bijvoorbeeld meer tevreden medewerkers, een hogere winst voor het bedrijf, een hogere koers voor de aandeelhouders en een positieve bijdrage aan het milieu. Dergelijke waarderealisatie zorgt voor continuïteit van de organisatie. Waardecreatie moet daarom hand in hand gaan met waarderealisatie, zoals gevisualiseerd in het businessmodel. Waar in het bovenste deel van het businessmodel waardecreatie centraal staat, zien we in het onderste deel waarderealisatie. Als er sprake is van een heldere logica waarmee beide met elkaar verbonden zijn, is het businessmodel succesvol. Marketingstrategische keuzes liggen aan de basis van waardecreatie en waarderealisatie en het bewaken van de balans tussen beide op lange termijn, in een veranderende omgeving waar de concurrentie op de loer ligt.

Waarderealisatie

1

1.3 Strategische marketing

In marketing is het strategisch denken steeds belangrijker geworden. We bespreken kort de ontwikkeling hiervan en definiëren vervolgens het begrip strategische marketing.

1.3.1 Ontwikkeling marketingdenken

Het marketingdenken heeft een belangrijke ontwikkeling in de tijd ondergaan. In essentie heeft marketing zich ontwikkeld van:

- (1) een bedrijfsfunctie die nut of waarde creëerde door het uitvoeren van productie, distributie en verkoopfuncties, naar

- (2) een bedrijfsfunctie die de gehele organisatie helpt om marktgericht te opereren en daarmee competitieve waardeproposities aan te bieden voor afnemers met positief resultaat voor de eigen organisatie, naar
- (3) een situatie waarbij de marketeer als coördinator optreedt van co-creatie van waarde in netwerken en waarde voor alle stakeholders wordt gerealiseerd.⁸

Marketing ontstond in het midden van de vorige eeuw. Het doel was voor organisaties beter de markt te bewerken en klanten te benaderen. Het was een reactie op twee eerdere fasen: product- of productiegericht denken en de verkoopgerichte benadering. Bij het product- en productiegeoriënteerde denken was het doel het maken van producten en het optimaliseren van de productie van fabrieken. Om zaken verder te laten groeien, kwam het sellingconcept op. Het hield in dat de organisatie de verkoop effectiever ging maken met als doel de afzet aan te jagen en de productie te verhogen. Net als in de voorafgaande periode, bleef de aandacht voor de specifieke wensen en de behoeften van de afnemers beperkt. Het leidde soms tot de verkoop van producten (diensten) waar de afnemer eigenlijk helemaal niet op zat te wachten, ontevreden klanten en weerstand in de maatschappij in de vorm van consumentisme.

Sellingconcept

Marketingconcept

Als reactie kwam het marketingconcept op, dat de afnemer centraal zette. De wensen en de behoeften van afnemers in de (doel)markt vormen voortaan het vertrekpunt voor het aanbod van het bedrijf. Het essentiële verschil met het verkoopconcept is dat verkoop vanuit de gedachte van het marketingconcept alleen zinvol is als het product (of de dienst) een behoefte van de klant vervult. Immers, alleen dan zal de afnemer tevreden zijn met het product/de dienst en terugkomen voor nieuwe of extra producten en diensten van de aanbieder. Terwijl bij het sellingconcept de transactie centraal stond, stelt de marketing de relatie en relatiemanagement centraal. De relatiegerichtheid van het marketingconcept komt tot uiting in het doel om wederzijds voordeel te creëren (voor de afnemer, in de vorm van behoeftebevrediging, én voor de aanbieder, in de vorm van bijvoorbeeld winstgevendheid). Met het ontstaan van het marketingconcept ontstaan ook de marketinggeoriënteerde bedrijven. In deze organisaties houdt de marketingfunctie zich in hoofdzaak bezig met de afnemersmarkt en betreft waar nodig andere functionele gebieden, zoals productontwikkeling en productie, in haar marketingactiviteiten. Doordat marketing steeds belangrijker werd als input voor strategievorming aan de top, leidde dit tot een grotere betrokkenheid van marketing bij dit proces en kan er worden gesproken van een 'strategische marketingoriëntatie'.⁹

Relatiegerichtheid

Marketingfunctie

Steeds meer organisaties beseffen dat zij voor een goede prestatie erg afhankelijk zijn van de mate waarin zij kennis hebben en leren van hun afzetmarkten. Bedrijven realiseren zich dat dit niet alleen van belang is voor de marketingfunctie, maar dat het gehele bedrijf informatie over de markt nodig heeft. Productie heeft er baat bij te weten wat er speelt in de markt om effectiever te kunnen werken; productontwikkeling (R&D) moet weten wat de trends in de markt zijn om de juiste producten te kunnen ontwikkelen enzovoort. Daarom zijn organisaties onderscheid gaan maken tussen 'marketingoriëntatie' en 'marktoriëntatie'. Waar marketingoriëntatie betrekking heeft op de mate waarin een bedrijf de marketingfunctie centraal stelt en daarbij toegewijd is aan 'de klant', heeft marktoriëntatie betrekking op de

Marketingoriëntatie

Marktoriëntatie

mate waarin een organisatie als geheel zicht heeft op en leert van haar afnemers en concurrenten (als meest centrale marktpartijen, maar ook toeleveranciers of andere partijen zouden hiertoe kunnen worden gerekend). Marktoriëntatie kan betrekking hebben op de cultuur en het gedrag van de organisatie. Bij *marktoriëntatie als cultuur* zit het krijgen van inzicht in afnemers, concurrenten en andere belangrijke (markt)partijen als het ware ingeworteld in de organisatie. Iedereen vindt het vanzelfsprekend dat de organisatie voortdurend bezig is met het begrijpen van afnemers en concurrenten, en het inspelen hierop. Een sterke oriëntatie op de markt is de norm en dit is dan ook op allerlei manieren in de organisatie duidelijk zichtbaar. *Marktoriëntatie als gedrag* kenmerkt zich doordat de organisatie op systematische wijze informatie over klanten en concurrenten verzamelt, verwerkt en hierop inspeelt. De organisatie is continu bezig om informatie over belangrijke marktpartijen te verzamelen, verspreidt deze binnen en tussen afdelingen in de organisatie en bepaalt of, en zo ja, hoe op deze informatie gezamenlijk moet of kan worden ingespeeld.

Veel organisaties creëren inmiddels (nieuwe) producten en diensten in samenwerking met de afnemer of met andere stakeholders. Het accent is op *cocreatie* van waarde komen te liggen en de uitwisseling van kennis en kunde van alle betrokkenen in het netwerk van waardecreatie staat centraal. Deze benadering die bekend staat als de *Service-Dominant Logic* vraagt betrokkenheid van de gehele organisatie. De marketeer is meer coördinator geworden in het interne en externe netwerk van de organisatie gericht op gemeenschappelijke waardecreatie en waarderealitatie. Deze nieuwe marketingdoctrine zien we bijvoorbeeld bij bedrijven als Apple en Cisco.¹⁰

Service-Dominant Logic

1.3.2 Strategische marketing gedefinieerd

Het centrale doel van een marktgeoriënteerd bedrijf is om beter dan de concurrent in te spelen op de (geuite én stille) wensen van de klant. Succesvolle bedrijven scoren hoog op klantoriëntatie.¹¹ De marketingfunctie is, door haar focus op de afnemer, bij uitstek geschikt om als aanjager dit doel levend te maken en te houden. Daarmee komen we op de essentie van strategische marketing. Bij strategische marketing staat immers het identificeren, het creëren en het leveren van klantwaarde centraal.

Strategische marketing houdt zich bezig met de manier waarop aan afnemers op duurzame wijze waarde kan worden geboden die in de perceptie van die afnemers superieur en onderscheidend is van de waarde die wordt geboden door concurrenten en potentiële aanbieders.

Strategische marketing

Het op *duurzame wijze* leveren van waarde betekent:

- dat afnemers de waarde niet alleen nu, maar ook in de toekomst belangrijk vinden,
- dat huidige en nieuwe concurrenten de geboden waarde niet gemakkelijk en snel kunnen imiteren en
- dat het aanbod van de onderneming en de wijze waarop ze deze creëert en vermarkt 'stakeholderproof' is.

Als een bedrijf in staat is om op duurzame wijze superieure klantwaarde te leveren, ontstaat er een concurrentievoordeel. Voortdurend zal de aanbieder

dit moeten toetsen en de vinger aan de pols houden. Het vereist het steeds stellen van vragen als:

- Leveren we nog superieure klantwaarde?
- Sluit wat we leveren nog steeds optimaal aan bij de wensen van de specifieke afnemers die worden benaderd?
- Is dat ook in de toekomst nog zo?
- Is hetgeen wij leveren nog (voldoende) onderscheidend van hetgeen de concurrentie biedt?
- Zal de concurrentie in staat zijn ons op (korte) termijn bij te benen of zelfs in te halen (misschien wel op een geheel andere manier)?

Bij de keuzes die de organisatie maakt, moet zij zich echter goed realiseren welke effecten dit heeft op de maatschappij in brede zin. Bepaalde keuzes kunnen immers goed zijn voor bepaalde afnemers, maar bijvoorbeeld slecht voor het milieu. Negatieve maatschappelijke effecten kunnen een merk schaden als de waarde voor bepaalde klantgroepen niet in verhouding staat met de schade voor de maatschappij in bredere zin. Daarom moeten organisaties hun oriëntatie niet beperken tot een marktorientatie, maar moeten zij dit breder zien als duurzame marktorientatie, waarbij zij ook rekening houden met de belangen van de maatschappij in bredere zin.¹² Deze gerichtheid van de organisatie op alle relevante stakeholders wordt aangeduid als stakeholderoriëntatie.¹³ Marktorientatie gaat hiermee hand in hand, omdat een effectieve focus op de markt (klant en concurrent) niet blind kan en mag blijven voor waardecreatie voor andere stakeholders.¹⁴ Het proces om hieraan invulling te geven wordt aangeduid als strategisch marketingmanagement, welke *inhoudelijk* resulteert in het marketingplan.

Duurzame
marktorientatie

Stakeholder-
oriëntatie

1.4 Strategisch marketingmanagement en het marketingplan

We definiëren strategisch marketingmanagement als volgt:

Strategisch
marketing-
management

Strategisch marketingmanagement houdt zich bezig met het proces van het identificeren, het definiëren en het leveren van superieure klantwaarde door de vraag centraal te stellen welke posities de organisatie op welke markten en met welke middelen wil innemen, op welke tijdstippen op de lange termijn ze dat wil doen en op welke wijze.

Marketing-
strategie

Strategisch marketingmanagement organiseert dus het proces dat resulteert in een marketingstrategie en de uiteindelijke uitvoering ervan. In tegenstelling tot de bedrijfsstrategie gaat het hier om waarde die specifiek is voor klanten (en dus minder voor andere stakeholders). Het bevat dan ook een concretisering van de keuze voor een doelmarkt, de waardepropositie die aan deze doelmarkt wordt geboden en de wijze waarop dit plaatsvindt. Dit sluit aan bij het bekende 'STP-proces' (*Segmentation, Targeting, Positioning*) in de marketing. Op basis van het segmenteren (indelen) van de markt (= *Segmentation*) kan de aantrekkelijkheid van verschillende deelmarkten worden bepaald. Hieruit wordt een keuze voor de te bedienen doelmarkt gemaakt (= *Targeting*). De specifieke waarde die de gekozen afnemers zal worden geboden en de wijze waarop deze onderscheidend is van de concurrentie komt tot uitdrukking in de positionering (= *Positioning*).

STP-proces

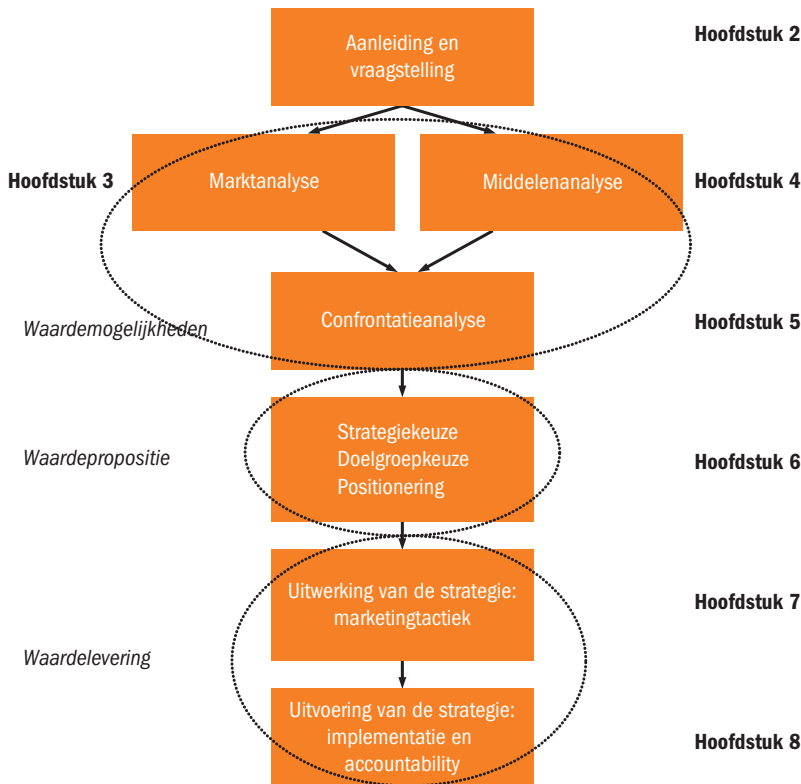
Het strategisch marketingplanningsproces is het instrument dat wordt gebruikt om dit proces daadwerkelijk uit te voeren. De analyses en de keuzes die betrekking hebben op elk van de essentiële fasen van dit proces, krijgen hun weerslag in het strategisch marketingplan. Figuur 1.3 geeft de stappen van het strategisch marketingplanningsproces weer en de plaats waarop zij deze in dit boek bespreken. Ook staat met cirkels aangegeven hoe de verschillende stappen samenhangen met het proces van waardecreatie, in het bijzonder: het ontdekken van kansen voor waardecreatie, het ontwikkelen van de waardepropositie (producten/diensten) en hoe deze waarde aan klanten wordt geleverd.

Strategisch marketingplanningsproces

Strategisch marketingplan

1

FIGUUR 1.3 Het strategisch marketingplanningsproces



Een strategisch marketingplan zal regelmatig worden opgesteld, maar dit hoeft niet ieder jaar te gebeuren (althans doorgaans niet met dezelfde mate van detail). Afhankelijk van de dynamiek in de omgeving moet worden bekeken in welke mate nieuwe analyses noodzakelijk zijn en daarmee in hoeverre er bijstelling van de plannen moet plaatsvinden. Hiervoor is het in de praktijk noodzakelijk dat de organisatie telkens haar omgeving in de gaten houdt (*scannen*).

Relevante informatie kan worden gebruikt om de geldigheid van de gevoerde strategie te toetsen en input te leveren voor eventuele aanpassing van de strategie. Strategische marketingplanning krijgt daarmee een *continu* en

procesmatig karakter in plaats van dat het beperkt blijft tot een eenmalige gebeurtenis. Specifieke actieplannen die betrekking hebben op de korte termijn, zoals veelal verwoord in het marketingjaarplan, zullen uiteraard wel ieder jaar moeten worden herzien. Dit maakt deel uit van de *marketingtactiek*.

In het *marketingjaarplan* (zie ook hoofdstuk 7) wordt op basis van een samenvatting van de strategische uitgangspunten, de strategie en de doelstellingen ingegaan op de praktische uitwerking van de strategie in tactiek en operaties. Marketingtactiek richt zich op het proces van feitelijke waardelevering en komt tot uitdrukking in de keuze en geïntegreerde inzet van marketinginstrumenten (de 'P's) alsook in de concrete uitwerking ervan per doelgroep.

Marketingtactiek

Marketingjaarplan

Het marketingjaarplan is dus een leidraad voor de praktische uitwerking van de strategie voor een korte planperiode (veelal een jaar), terwijl het strategisch marketingplan de koers op de (middel)lange termijn probeert vast te stellen. Het businessmodel vertaalt deze koers in concrete activiteiten die de logica weergeven waarop waardecreatie plaatsvindt en waarmee waarde voor de organisatie en andere stakeholders wordt gerealiseerd. Functioneel gezien zal het strategisch marketingplan vaak op het niveau van de bedrijfs-eenheid (*strategic business unit*, SBU) worden geformuleerd. Het gaat immers om de formulering van een plan voor een te onderscheiden markt. Het strategisch marketingplan is een reflectie van de stappen die waardecreatie en waarderealiseratie in die markt mogelijk maken:

Waardecreatie en waarderealiseratie

- De *marktanalyse* (hoofdstuk 3) geeft inzicht in waardecreatiemogelijkheden vanuit de (zichtbare en niet-zichtbare) behoeften van (potentiële) afnemers.
- De *middeleanalyse* (hoofdstuk 4) geeft inzicht in waardecreatiemogelijkheden vanuit de middelen van de eigen organisatie en die van haar (mogelijke) partners.
- De *waardepropositie* is een uitkomst van de confrontatieanalyse (markt versus middelen; hoofdstuk 5) en de daaruit volgende strategiekeuze (hoofdstuk 6).
- De *waarderealiseratie voor afnemer en organisatie* zien we terug in het marketingprogramma als onderdeel van de uitwerking (hoofdstuk 7) en de uitvoering van de strategie, alsmede in de financiële en non-financiële effecten daarvan (hoofdstuk 8).

1.5 Tips

Tot slot van dit hoofdstuk geven wij nog enkele tips die betrekking hebben op de (inhoudelijke) uitgangspunten van het strategisch marketingplanningsproces.

- 1 Houd het verschil tussen strategie en tactiek goed in de gaten. Bij strategie gaat het om de keuzes die kunnen leiden tot een houdbaar concurrentievoordeel. Hier staat de vraag centraal welke waarde de organisatie aan bepaalde afnemers wil leveren en hoe onderscheidend deze is. Bij tactiek gaat het om de feitelijke invulling van de waardelevering. Dit is meer gericht op de korte termijn en gaat ervan uit dat de strategische keuzes nog steeds geldig zijn. De strategie geeft het kader aan voor marketingtactiek. De marketingtactiek helpt de strategie realiseren.

- 2 Strategie betekent keuzes maken. Ga het proces dus in met het oog op het *durven kiezen*. Waar staan we voor en waarvoor niet? Een strategisch marketingplan waarin de organisatie bij wijze van spreken 'alles voor iedereen' wil zijn, is gedoemd om te mislukken.
- 3 Een strategisch marketingplan is geen resultaat op zich, maar een stap in het strategisch marketingproces. Het proces van het formuleren van een plan is een belangrijke stap, maar het uitvoeren en – erg belangrijk – het aanpassen van het plan wanneer nodig, maakt of breekt het succes. Als het plan in een jaer verdwijnt en een jaar later wordt opgepoetst, is het strategisch planningsproces mislukt. Ook moet de organisatie niet kosten wat kost vasthouden aan een eenmaal gemaakt plan. Als blijkt dat de uitgangspunten of inzichten veranderen, verander dan ook het plan gaandeweg. Het plan is een middel en geen doel op zich.
- 4 De marketingfunctie kan een erg belangrijke rol spelen als aanjager voor het maken van strategische keuzes en het meer marktgericht worden van een organisatie. Dit betekent niet dat de marketingfunctie of de marketingafdeling 'de baas' is in het bedrijf. Gelet op haar specifieke kennis van en interesse in de afnemersmarkt heeft de afdeling wel de verantwoordelijkheid om binnen de organisatie te vechten voor 'de klant'. Zij kan ertoe bijdragen dat de afnemer ook op de agenda van de top van de organisatie en op die van andere functionele gebieden (bijvoorbeeld productie en R&D) komt te staan.
- 5 Ga na wat de consequenties van strategische marketingkeuzes zijn voor het businessmodel. Dat wil zeggen: bekijk altijd de relatie tussen waardecreatie voor de klant en waarderealiserende voor de eigen organisatie (en haar stakeholders). Is de relatie tussen waardecreatie (voor afnemers) en waarderealiserende (voor de organisatie/stakeholders) helder en voldoende expliciet gemaakt? De strategische keuzes bepalen hoe waardecreatie voor afnemers plaatsvindt en of dit effectief kan zijn voor de organisatie en haar stakeholders.

In dit hoofdstuk hebben we de uitgangspunten van strategische marketingplanning besproken. Hoe dit proces uit te voeren, staat in de rest van dit boek centraal. Dit begint met het formuleren van een goede vraagstelling. Wat dit inhoudt, bespreken we in het volgende hoofdstuk.