

SERVER DB

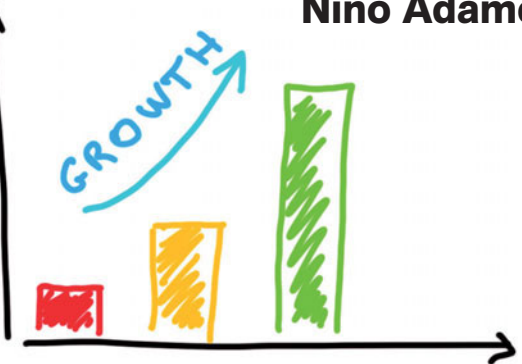
RESEARCH

Marketingplan voor ondernemers in het MKB



Noordhoff Uitgevers

Marteyn Roes
Nino Adamo



Ondernemerschap in de praktijk

Marketingplan voor ondernemers in het mkb

Marteyn Roes

Nino Adamo

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

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

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van een of meer gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84897-2
ISBN 978-90-01-82067-1
NUR 802

Woord vooraf

Het schrijven van een marketingplan maakt vaak deel uit van de dagelijkse praktijk van grote ondernemingen. Ook bij hogescholen is het een regelmatig terugkerend onderdeel van projecten, stages en afstudeerscripties. Bij mkb-ondernemingen wordt steeds meer aandacht besteed aan marketing. Er zijn al veel boeken geschreven over het maken van een marketingplan. Deze zijn vaak gericht op grote ondernemingen met een marketingafdeling. Binnen mkb-ondernemingen en binnen het hbo is er een groeiende belangstelling voor een meer pragmatische benadering van marketing.

Dit boek besteedt aandacht aan het strategische planningproces. Hierin staan de marktdefinitie, probleemstelling, interne en externe analyse, strategische opties en uitwerking van de marketingmix centraal. Uitgangspunt is een korte theoretische uitleg per onderwerp, verduidelijkt met praktijkvoorbeelden, voornamelijk uit het mkb. Aan de hand van stappenplannen, checklists, praktische tips en een ondersteunende website wordt stap voor stap uitgelegd hoe invulling aan marketing moet worden gegeven, zonder daarbij de diepte in te gaan. Ook is er een link gelegd naar het internet en het gebruik van nieuwe media. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het onderwerp netwerken wat, zeker in deze tijd, als een belangrijke succesfactor wordt gezien binnen het ondernemen.

In deze tweede herziene versie van *Marketingplan voor ondernemers in het mkb* staat het strategisch planningproces wederom centraal. De ontwikkelingen rondom het internet hebben de laatste jaren een grote vlucht genomen en heeft een grote impact op mkb-ondernemingen gekregen. In deze herziene versie wordt aan de hand van diverse praktijkvoorbeelden uitgebreid aandacht hieraan besteed. Netwerken wordt tegenwoordig als een dagelijks onderdeel van de bedrijfsvoering gezien. Opvallend is dat in de meeste marketingplannen nauwelijks aandacht wordt besteed aan dit onderwerp. Dit boek speelt in op de inzet van netwerken als onderdeel van de marketingstrategie. Hierbij wordt aandacht besteed aan effectieve inzet van offline en online netwerken.

Op de website www.marketingplan.noordhoff.nl staan aanvullingen op het boek in de vorm van links naar websites, stappenplannen, tips, extra tools en aanvullend casemateriaal. Voor opleiders zijn aanvullende cases, PowerPoint-presentaties, tips en tools geplaatst, die direct toepasbaar zijn in colleges.

Marketingplan voor ondernemers in het mkb is een praktisch en toegankelijk boek. Ondernemers en studenten zonder economische voorkennis moeten in staat zijn om met behulp van dit boek een marketingplan te schrijven. Het boek overbruggt een kloof tussen een summiere inleiding op het marketing-

plan en een uitgebreid studieboek voor studenten Commerciële Economie. *Marketingplan voor ondernemers in het mkb* moet gezien worden als een praktisch handboek, niet als een uitgebreid marketingstudieboek. In het boek en op de bijbehorende internetsite staan bronnen met verwijzingen naar andere marketingliteratuur voor een verdere verdieping.

Verschillende mkb-ondernemers en vertegenwoordigers van ondernemingen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het boek. Wij willen hen bedanken voor hun medewerking, de inspirerende gesprekken en het beschikbaar gestelde casemateriaal. Speciale dank gaat uit naar Menno Lanting, Jochem Klijn, Marco Derksen, Danny Oosterveen, Jasper Vrieling, Stephanie Schoots en Sylvia Vroklage.

Nijmegen, voorjaar 2013

Marteyn Roes
Nino Adamo

Inhoud

Studiewijzer

1 Marketing in het mkb 13

- 1.1 De onderneming en haar omgeving 14
- 1.2 Ondernemen en marktgericht denken 14
- 1.3 Opbouw van het marketingplan 17
- Praktijkcase: Makelaarsland, Jeroen Stoop 19

2 Analyse onderneming 23

- 2.1 Missie 24
- 2.2 Visie 25
- 2.3 Domeinschema van Abell 26
- 2.4 Productmarktcombinatie 29
- Praktijkcase: Simon Sinek over het grote waarom 33

3 Marktonderzoek 37

- 3.1 Uitvoeren van marktonderzoek 38
- 3.2 Probleemformulering 38
- 3.3 Uitvoeren van deskresearch 40
- 3.4 Uitvoeren van kwalitatief onderzoek 43
- 3.5 Uitvoeren van kwantitatief onderzoek 44
- 3.6 Rapportage 49
- Praktijkcase: Gebruik Google voor online marktonderzoek 50

4 Interne analyse 55

- 4.1 Aanpak interne analyse 56
- 4.2 Organisatieanalyse 56
- 4.3 Financiële analyse 62
- 4.4 Marketinganalyse 64
- 4.5 Portfolioanalyse 64
- Praktijkcase: Rabobank Benchmarks 67

5 DESTEP-analyse 75

- 5.1 Omgevingsfactoren 76
- 5.2 DESTEP-analyse 77
- 5.3 Uitwerking van de DESTEP-analyse 78
Praktijkcase: Online reisbranche laat kansen social media liggen 84

6 Brancheanalyse 89

- 6.1 Brancheanalyse in een notendop 90
- 6.2 Bepalen marktomvang 90
- 6.3 Vijfkrachtenmodel van Porter 94
- 6.4 Concurrentenanalyse 98
- 6.5 Positionering 101
Praktijkcase: Branchewijzer, Kamer van Koophandel 104

7 Afnemersanalyse 109

- 7.1 Aanpak afnemersanalyse 110
- 7.2 Afnemersonderzoek 110
- 7.3 Segmentatieanalyse 111
- 7.4 DMU-analyse 116
Praktijkcase: weeronline.nl 119

8 Distributie- en leveranciersanalyse 123

- 8.1 Distributieanalyse 124
- 8.2 Leveranciersanalyse 127
- 8.3 Internet als distributiekanaal 128
Praktijkcase: Nijmeegse retailondernemer steekt kop boven het maaiveld uit 129

9 SWOT-analyse 133

- 9.1 Doel van de SWOT-analyse 134
- 9.2 Uitvoeren van de SWOT-analyse 134
- 9.3 SWOT-matrix 138
Praktijkcase: De connected ondernemer, Menno Lanting 143

10 Strategiekeuze 147

- 10.1 Van strategie tot doel 148
- 10.2 Hoe concurreren? 149
- 10.3 Waar concurreren? 151
- 10.4 Met wie concurreren? 153
- 10.5 Afweging strategische opties 154
- 10.6 Omzetprognose 156
Praktijkcase: Strategie geeft mkb-bedrijven richting en houvast 159

11 Marketingmix 165

- 11.1 Van strategische opties tot marketingmix 166
- 11.2 Opzet van de marketingmix 167
- 11.3 Product 168
- 11.4 Prijs 169
- 11.5 Plaats 171
- 11.6 Promotie 172
- Praktijkcase: Autoverzekeren? Ik ben bij Vrieling 175

12 Netwerken 183

- 12.1 Wat is netwerken? 184
- 12.2 Basisregels netwerken 185
- 12.3 Online netwerken in het mkb 187
- 12.4 Social media instrumenten 189
- 12.5 Van theorie naar praktijk 192
- Praktijkcase: Succesvol netwerken, Jochem Klijn 193

Websites 197

Literatuuropgave 199

Illustratieverantwoording 200

Register 201

Studiewijzer

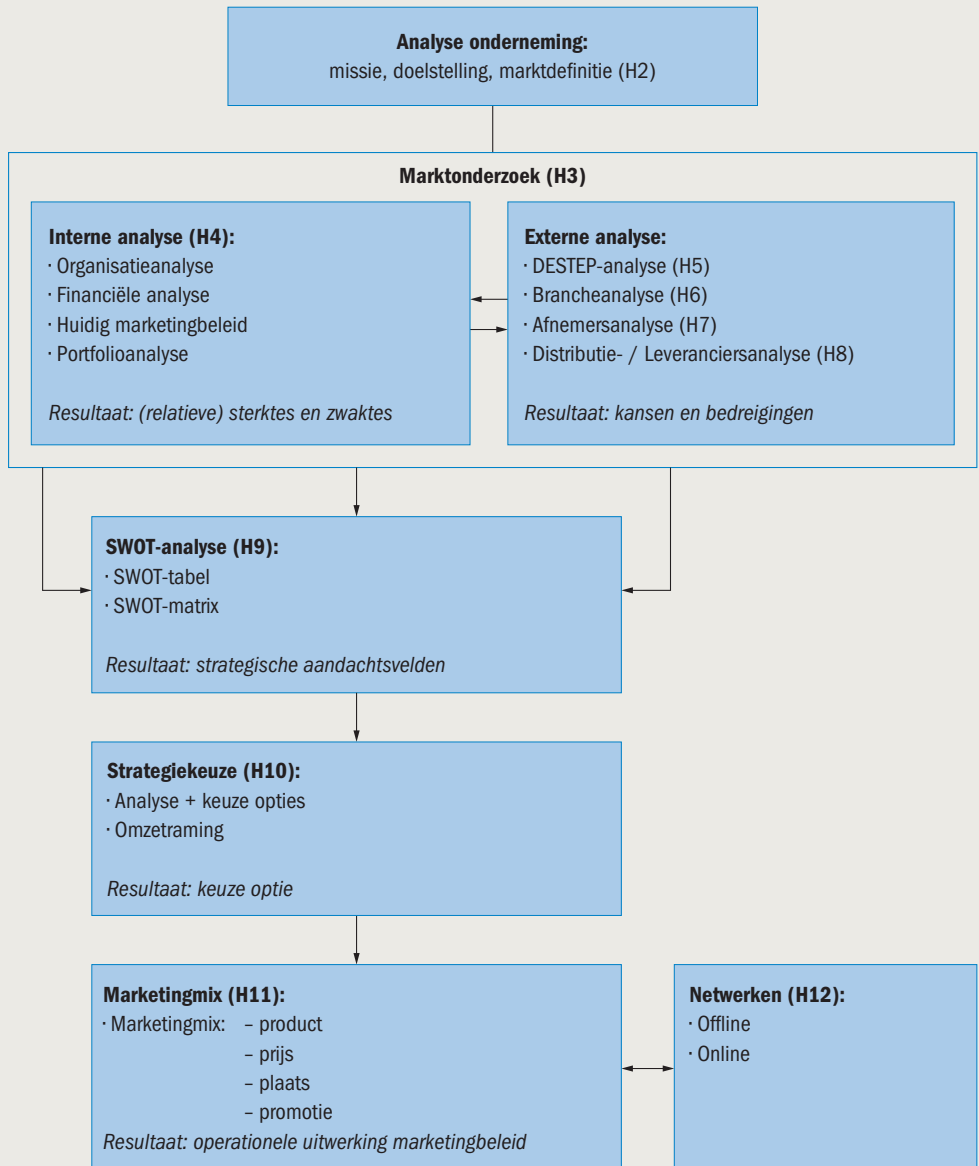
Het invullen van marketing in een onderneming vraagt om een gestructureerde aanpak. Het overslaan van stappen in de analyse kan leiden tot verkeerde strategische keuzen. Om invulling te geven aan marketing wordt in dit boek de opbouw van een strategisch marketingplan als leidraad gebruikt. Hierna is schematisch de opbouw van het marketingplan en de hoofdstukindeling van dit boek weergegeven.

Het is belangrijk allereerst de onderneming te beschrijven en een eerste probleemanalyse uit te voeren. Die gebruik je om vast te stellen welke richting een onderneming op wil. Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige markt en het belang van een missie als strategisch kader. Om een goed beeld te krijgen van de markt is gebruik van het Domeinschema van Abell en het formuleren van productmarktcombinaties een belangrijk hulpmiddel. De basis van een goed marketingplan is een uitgebreid marktonderzoek. Hiervoor gebruik je informatie vanuit de onderneming zelf, maar ook externe bronnen. Het formuleren van een heldere probleemstelling vormt de basis voor het uitvoeren van marktonderzoek. Hoofdstuk 3 geeft voorbeelden, stappenplannen en tips om het marktonderzoek in te vullen. Voor de uitwerking van het marketingplan is het belangrijk om de sterke en zwakke punten van een onderneming vast te stellen. Dit geeft ook aan wat mogelijkheden en beperkingen zijn voor de verdere invulling van marketingmaatregelen. In hoofdstuk 4 staat deze interne analyse centraal. Hierin belichten we de interne organisatie nader. Dit doen we door te kijken naar bijvoorbeeld de organisatiestructuur en -cultuur, het huidige marketingbeleid en de financiële situatie.

Wil een onderneming marktgericht werken dan is het belangrijk om rekening te houden met de omgeving. Met een externe analyse komt naar boven welke kansen en bedreigingen er voor een onderneming bestaan. Zo geeft hoofdstuk 5 een beeld van de omgevingsfactoren waarop een onderneming geen invloed heeft. Dit zijn de zogenoemde macro-omgevingsfactoren. De DESTEP-analyse als model is een handig hulpmiddel om deze factoren te analyseren. Hierdoor is het voor een onderneming mogelijk maatregelen te treffen: men kan inspelen op mogelijke kansen of juist bedreigingen afwenden. Zo kan een verandering in de wetgeving een kans voor de onderneming zijn. Het kan echter ook een bedreiging vormen, waardoor een verandering van de koers noodzakelijk is.

In de brancheanalyse in hoofdstuk 6 staan de factoren centraal, die invloed hebben op de mate van concurrentie in de markt waarin een onderneming opereert. In deze analyse is het belangrijk om naar algemene brancheontwikkelingen te kijken, maar ook naar individuele concurrenten van een onderneming. In hoofdstuk 7 staat het onderzoek naar en de analyse van afnemers centraal. Het betrekken van de behoeften en wensen van

OPBOUW VAN HET MARKETINGPLAN



bestaande of potentiële klanten is een vereiste om als onderneming marktgericht te zijn. In veel marketingplannen blijft de zogenoemde distributieanalyse achterwege. Dit onderdeel komt aan bod in hoofdstuk 8. Vaak gaat men ervan uit dat deze analyse vooral betrekking heeft op ondernemingen die traditioneel veel met leveranciers en distributeurs te maken hebben. Bijvoorbeeld supermarkten en industriële ondernemingen. Met de opkomst van het internet biedt dit onderdeel steeds meer nieuwe kansen voor ondernemers uit iedere sector.

In de SWOT-analyse komen de resultaten van de interne en externe analyse bij elkaar. In hoofdstuk 9 staat de SWOT-matrix centraal. Hieruit leiden we enkele strategische opties voor een onderneming af. Welke optie voor een onderneming het meest interessant is, bespreken we aan de hand van verschillende analysemethoden. Deze komen aan bod in hoofdstuk 10. Na de keuze van de geschiktste optie vindt de operationele uitvoering van het marketingbeleid plaats. In hoofdstuk 11 komt de zogenoemde marketingmix aan bod, met onderdelen als prijsbepaling, productinvulling, promotie en plaats/distributie. Door middel van diverse voorbeelden, checklists en tips zien we hoe een onderneming dit op een praktische manier kan invullen. Tot slot wordt in hoofdstuk 12 aandacht geschonken aan de manier waarop een ondernemer netwerken, zowel offline als online, praktisch kan inzetten als onderdeel van het marketing(communicatie)beleid.



1

Marketing in het mkb

- 1.1 De onderneming en haar omgeving
- 1.2 Ondernemen en marktgericht denken
- 1.3 Opbouw van het marketingplan
Praktijkcase: Makelaarsland, Jeroen Stoop

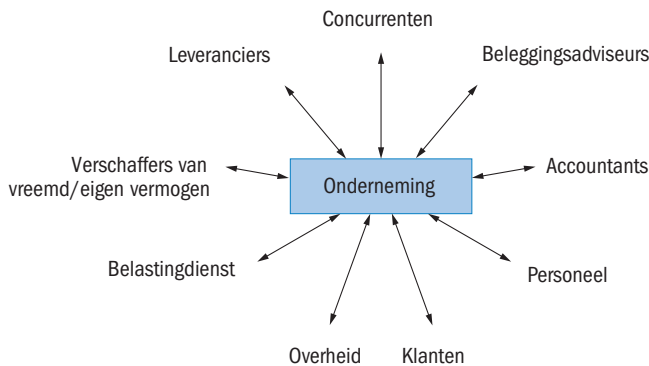
Als ondernemer ga je tegenwoordig niet zomaar je koers bepalen. Niet alleen heeft een onderneming te maken met een omgeving die steeds verandert en waarin allerlei externe relaties invloed hebben op het beleid. Er is nog een ander aspect dat minstens zo belangrijk is om succesvol te zijn: klantgericht denken en handelen. Een tevreden klant is de basis voor een succesvolle onderneming. Het marketingconcept geeft vorm aan dit klantgericht denken. Belangrijk hierbij is om ook ontwikkelingen in de markt en de activiteiten van concurrenten nauwgezet in de gaten te houden. Een goed hulpmiddel om het marketingconcept voor de onderneming helder te maken is het opstellen van een marketingplan. Hiermee breng je in kaart welke activiteiten concreet nodig zijn om marktgericht te functioneren.

1.1 De onderneming en haar omgeving

Omgeving

Een onderneming wordt sterk beïnvloed door haar omgeving, die vaak aan verandering onderhevig is. Om op deze veranderingen te kunnen inspelen moet de onderneming zich ook steeds aanpassen. Een omgeving bestaat uit externe relaties waar de onderneming mee te maken heeft. Allemaal hebben ze hun eigen invloed op de bedrijfsvoering en de strategische keuzen die gemaakt worden. In 1.1 worden de mogelijke externe relaties van een onderneming weergegeven.

FIGUUR 1.1 De onderneming en haar omgeving



Bron: Heezen, 2007

Om te onderzoeken in hoeverre de verschillende relaties invloed hebben op een onderneming, is het nuttig een omgevingsanalyse uit te voeren. Door ook een interne analyse van de onderneming te maken, komen de mogelijkheden naar voren om deze relaties positief te beïnvloeden. De basis om dit als onderneming te realiseren is marktgericht denken en handelen. Een belangrijk hulpmiddel om dit gestructureerd in te vullen is het opstellen van een marketingplan. Het marketingplan staat in dit boek dan ook centraal.

Omgevings-analyse

Marketingplan

1.2 Ondernemen en marktgericht denken

Marktgericht denken

Een onderneming, in welke sector dan ook, ontkomt er tegenwoordig niet aan om marktgericht denken als basis te gebruiken in de bedrijfsvoering. In veel ondernemingen is het traditionele productgerichte denken echter diep geworteld. Hier wordt te weinig aandacht besteed aan wat de klant nu werkelijk wil. Dit komt nog vaak voor in bijvoorbeeld technisch georiënteerde bedrijven, organisaties in de gezondheidssector en verenigingen of stichtingen. Aandacht voor het product of de dienst en ontwikkeling van vakkennis en technieken is hier vanzelfsprekend. Er is echter te weinig aandacht voor de klant en de ontwikkelingen in de markt. Hierdoor blijven veel kansen onbenut en zijn al veel ondernemingen in de problemen gekomen. Florence is een concreet voorbeeld van een organisatie in de gezondheidszorg die veel aandacht besteed aan marktgericht denken. In voorbeeld 1.1 belichten we de manier waarop Florence daaraan invulling geeft.

VOORBEELD 1.1 GEZONDHEIDSZORG STEEDS MARKTGERICHTER

Florence is een organisatie voor gezondheid en zorg in de regio Haaglanden (Wassenaar, Rijswijk, Voorburg-Leidschendam, Voorschoten en Den Haag). Binnen de VVT-sector (Verpleging, verzorging en thuiszorg) neemt zij een top 10-positie in Nederland in. Met een onestopshopping-concept biedt de zorgorganisatie met 4.000 medewerkers en 1.500 vrijwilligers een breed ontwikkeld portfolio aan voor haar cliënten. Zo begeleidt Florence (aanstaande) ouders tijdens de zwangerschap en bevalling bij de opvoeding van peuters, kleuters en oudere kinderen. In latere levensfasen biedt de organisatie een breed scala aan diensten, zoals huishoudelijke zorg, verzorging en verpleging thuis, dagactiviteiten, specialisatie zorg en persoonsalarmering en gemakdiensten in de thuissituatie, verzorgings- en verpleeghuiszorg, maar ook kleinschalig wonen en wonen met zorg. Met het onestopshopping-concept speelt Florence steeds beter in op de behoefte van de cliënt, waarmee de marktgerichtheid een kritische succesfactor is geworden.

Kwaliteit van leven als onderdeel van het marketingconcept

Cliënten en medewerkers staan centraal in de missie van Florence; de organisatie streeft een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven (klantwaarde) na voor cliënten en probeert medewerkers zo veel mogelijk energie van hun werk te laten krijgen (medewerkerwaarde). Florence heeft deze missie omgezet in tastbare en meetbare variabelen, die voortdurend worden gemonitord. Iedere medewerker is bijvoorbeeld in staat om zelf te meten of hij/zij het goed doet voor de klant en voor zichzelf. In de opvatting van Florence stijgt de kwaliteit van leven naarmate mensen meer zelf de regie kunnen voeren over hun leven en hun zelfredzaamheid groter is. Florence organiseert haar dienstverlening dichtbij in de wijk. Zo heeft Florence meerdere zorgwinkels in haar werkgebied waar de cliënt advies kan krijgen. Florence wil naar de cliënt de persoonlijke gids zijn die de cliënt de weg kan wijzen in het complexe zorglandschap. In Den Haag is een geheel nieuwe gezondheids- en zorgwinkel geopend gebaseerd op optimale klantbeleving en -ervaring. Voor dit concept zijn de nieuwste inzichten uit marktonderzoek (gebaseerd op ZMET™-methode van prof. Zaltman, Harvard Business School) naar onbewuste drijfveren van Florence cliënten gebruikt.

Marktgerichtheid 3.0

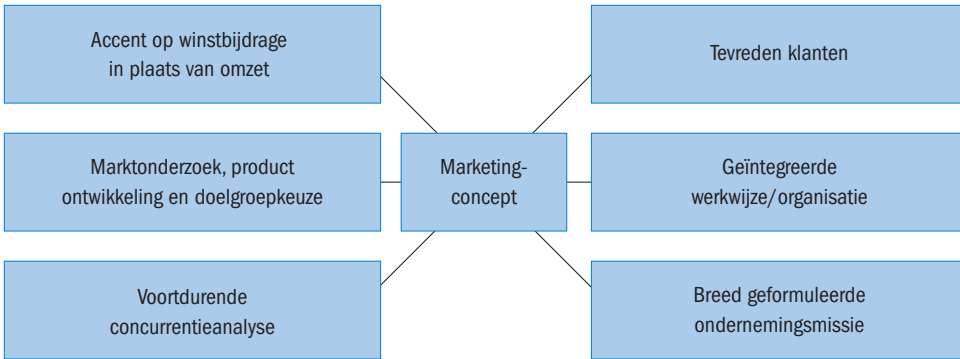
Florence lanceerde in 2012 als eerste organisatie in de VVT-sector een mobiele website voor een nog betere vindbaarheid en is zij actief met een eigen Facebookpagina. Innovatie speelt daarnaast een steeds belangrijker rol om een antwoord te geven op de structurele groei van het aantal ouderen in Nederland en de verwachte tsunami aan chronische cliënten bij een toekomstig structureel tekort aan zorgmedewerkers in de arbeidsmarkt. Niet alleen familiecommunicatie via internet, maar ook de inzet van iPads bij cliënten en medewerkers om zorg via het beeldscherm aan te bieden in de eigen cliëntomgeving vindt steeds meer toepassing in de klantbenadering.

Bron: Interview Sander Eggenhuizen, Manager Markt & Innovatie Florence

Marketing- concept

Om het marktgericht denken vorm te geven als onderneming moet het marketingconcept ingevuld worden. Het marketingconcept houdt in het kort in dat een onderneming de behoeften en wensen van de klant centraal stelt. Tevreden klanten vormen de basis voor het overleven in een sterk veranderende wereld waarin klanten steeds mondiger worden. Tegenwoordig hoef je alleen maar op internet te kijken naar vergelijkingssites om de transparantie van de markt te zien. Consumenten gebruiken het internet steeds meer om bijvoorbeeld prijsvergelijkingen te maken en daarop hun koopgedrag af te stemmen. Steeds meer ondernemers in het mkb stellen deze behoeften en wensen van klanten al centraal. Dit doen ze door vanuit de kennis en ervaring die ze in een bepaalde branche hebben beslissingen te nemen. Nog te vaak zijn deze beslissingen intuïtief en te risicovol om er het ondernemingsbeleid op te baseren. Het is voor iedere onderneming of organisatie dan ook noodzakelijk om echt te investeren in de invulling van het marketingconcept. In figuur 1.2 zijn de verschillende onderdelen van het marketingconcept weergegeven.

FIGUUR 1.2 Het Marketingconcept



Bron: Verhage, 2009

Klantgericht- heid

Voor een onderneming is het belangrijk om niet zomaar op intuïtie af te gaan, maar vooral te luisteren naar wat de klant wenst en eist. Klantgerichtheid is een kritische succesfactor voor de lange termijn en hoort in de hele onderneming een werkwijze te zijn. Het zijn immers niet alleen verkopers die in relatie staan met de klant en de markt. Ook andere afdelingen hebben hier een belangrijke rol, denk maar eens aan de receptioniste die de telefoon opneemt. Kortom, het gaat erom dat marketing een geïntegreerde werkwijze is binnen de onderneming. Voor deze klantgerichte benadering is marktonderzoek een belangrijk instrument. De informatie die je verkrijgt uit marktonderzoek helpt om het marketingconcept scherp te stellen. Daarnaast krijg je als onderneming tegenwoordig te maken met sterk veranderende markten, een kortere levensduur van producten en diensten en steeds veranderende concurrentieverhoudingen. Daarbij is het natuurlijk ook belangrijk de ontwikkelingen van concurrenten voortdurend in de gaten te houden. De resultaten van het marktonderzoek en de concurrentieanalyse kunnen een rol spelen als de onderneming nauwkeuriger wil bepalen op welke klanten ze zich gaat richten. Ook bij het bepalen van de strategische koers van de

Geïntegreerde werkwijze Markt- onderzoek

Concurrentie- analyse

onderneming kunnen deze resultaten het uitgangspunt zijn. Een te eng geformuleerde missie waarin de onderneming haar werkterrein beschrijft, kan daarbij belemmerend werken. Een breed geformuleerde ondernemingsmissie maakt het mogelijk om ook minder voor de hand liggende kansen te onderzoeken en hierop in te spelen.

Breed
geformuleerde
ondernemings-
missie

De praktijk leert dat een onderneming keuzen moet maken tijdens het werken aan de hand van het marketingconcept. Het is immers niet mogelijk om alle doelgroepen te bedienen. Als voorbeeld nemen we Makelaarsland. Deze onderneming richt zich op de prijsbewuste koper van een huis, die geen dure afsluitprovisies wil. Via het internet kan de klant nu een huis kopen en verkopen. Makelaarsland spreekt hiermee een prijsgevoelige doelgroep aan. Dit concept zal een andere doelgroep, die graag de traditionele begeleiding van een makelaar zoekt, minder aanspreken. De praktijkcase bij dit hoofdstuk laat zien dat een klantgerichte werkwijze dus vraagt om keuzen te maken. Om deze keuzen gestructureerd vorm te geven is het marketingplan vervolgens een belangrijk hulpmiddel.

1

1.3 Opbouw van het marketingplan

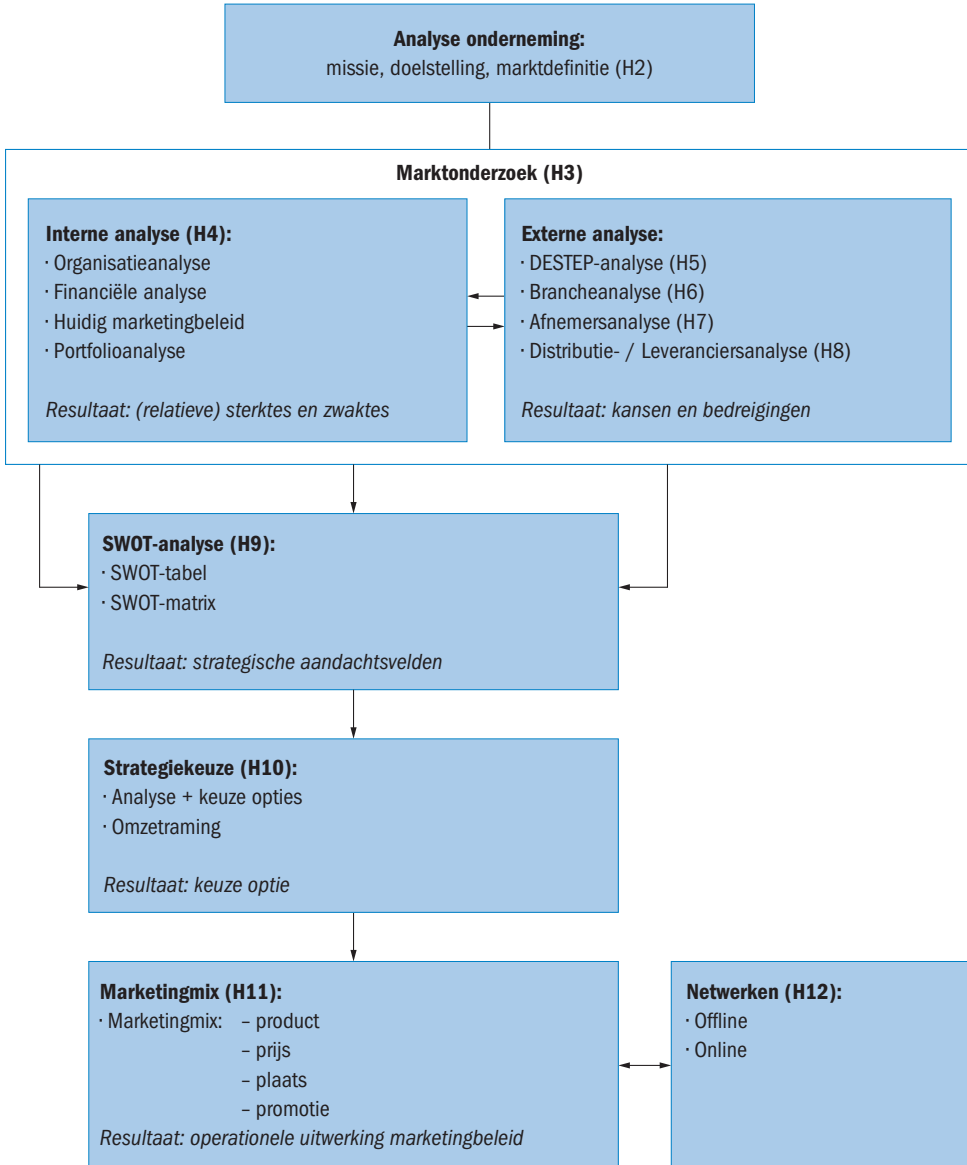
Een marketingplan is onmisbaar om structuur en houvast te geven aan de invulling van het marketingdenken in ondernemingen. In dit boek nemen we daarbij het strategisch marketingplan als uitgangspunt. Het strategisch marketingplan is niets anders dan een kapstok die je gebruikt om uiteindelijk een strategie vast te stellen. Het begint met de eerste vaststelling van het probleem en het doel dat de onderneming heeft. Uiteindelijk resulteert het plan in de operationele uitwerking van het marketingbeleid. Het plan geeft eigenlijk antwoord op de vraag: welke maatregelen moet een onderneming nemen om de vastgestelde doelen te bereiken?

Strategisch
marketingplan

Neem als voorbeeld een sportzaak die al jaren te maken heeft met een dalende omzet. Met behulp van het strategisch marketingplan is te analyseren wat mogelijke oorzaken zijn en welke marketingmaatregelen de ondernemer kan nemen om het tij te keren.

De algemene opbouw van het strategisch marketingplan is in figuur 1.3 weergegeven. Deze opbouw is de leidraad in dit boek.

FIGUUR 1.3 Opbouw van het marketingplan



PRAKTIJKCASE: MAKELAARSLAND, JEROEN STOOP

De traditionele makelaarswereld staat sinds 2005 sterk onder druk met de komst van een nieuwe speler: Makelaarsland. Jeroen Stoop, directeur van Makelaarsland, heeft voor woningverkopers een complete oplossing gevonden: een vermelding op Funda, een taxatie met vraagprijzadvies door een NVM-makelaar, het voeren van de onderhandelingen en het opstellen van een koopovereenkomst. Dit alles voor nog geen duizend euro. Marktgericht denken ligt volgens hem aan de basis van zijn succesvolle concept. Inmiddels is hij hiermee uitgegroeid tot de grootste makelaar van Nederland.

Jeroen Stoop was ooit de jongste makelaar van Nederland en had een succesvolle carrière bij een gerenommeerd makelaarskantoor. Op een dag ging hij letterlijk zijn droom achterna. In februari 2004 vroeg hij zich 's nachts ineens af: 'Waarom vindt de verkoop van woningen al jaren op dezelfde manier plaats? Kan de consument een aantal zaken niet zelf doen in combinatie met veel lagere kosten?' Hij kon deze vragen niet laten rusten en deed marktonderzoek om vast te stellen of zijn droom meer was dan slechts een leuk idee. Wat bleek: ca. 30% van de ondervraagden stond positief tegenover het idee om een huis op deze wijze te verkopen. Voldoende basis volgens hem om met dit idee aan de slag te gaan. Zo gezegd, zo gedaan. In 2005 legde Stoop zijn bedrijfsidee neer bij de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM). Zijn ideeën bleken binnen de strenge richtlijnen van de NVM te passen. Na verschillende borrelavonden met een aantal vrienden, die wilden investeren in de onderneming, was de geboorte van Makelaarsland een feit. 'We kijken als vriendengroep dan ook met trots naar het feit dat we met het concept van Makelaarsland inmiddels de nummer één makelaar van Nederland zijn geworden.'

Hoewel een dosis geluk ook zeker heeft meegespeeld bij het succes van Makelaarsland, speelt marktgericht denken volgens Stoop een nog belangrijkere rol. 'Aan bijna elke beslissing die ik heb genomen, ligt een uitgebreide marktanalyse ten grondslag.' Zo doet Makelaarsland veel aan benchmarking. Ze kijken hierbij naar zaken als: wat zijn de trends binnen de makelaars- en internetmarkt? Wat doet de concurrentie? En hoe waardeert de klant de kwaliteit en de service? Ook doet Makelaarsland veel prognoses en wordt ieder jaar een nieuw marketingplan opgesteld. Hierin is bijvoorbeeld vastgesteld wat de organisatie uitgeeft aan zowel online- als offlinemarketing (tv, radio en print). Om direct te kunnen inspelen op marktkansen heeft Jeroen Stoop bewust

mensen in huis gehaald die zijn ideeën snel kunnen uitvoeren. Zo heeft Makelaarsland naast een marketingmanager ook een marketinganalist in dienst die continu bezig is met het in de gaten houden van marktontwikkelingen.

Volgens Stoop gaat het er bij marktgericht werken ook om dat je binnen een onderneming 'de neuzen allemaal dezelfde kant op krijgt'. Stoop: 'Service, kwaliteit en kwantiteit staan hierbij centraal. Zo is het belangrijk dat Makelaarsland snel bereikbaar is en dat alles wat we leveren ook laagdrempelig is voor onze klant.' Hierbij kijkt Makelaarsland voortdurend naar de waardering van hun diensten en naar mogelijke verbeterpunten. Door databasemarketing toe te passen volgt Makelaarsland de klanten steeds nadrukkelijker en kan hen voorzien van passende aanbiedingen. Zo onderzoekt men bijvoorbeeld welke behoeften er zijn naar aanverwante producten en/of diensten zoals financieringsproducten, verzekeringen en verhuisservice. Makelaarsland is een goed voorbeeld van een kleine organisatie die begon met een droom en door gedegen onderzoek en marktgericht werken is uitgegroeid naar de nummer één makelaar van Nederland.

Begrippenlijst

Breed geformuleerde ondernemingsmissie	Ruime formulering van wat een onderneming in de meest brede zin wil bereiken. De strategie van een onderneming wordt hierin samengevat.
Concurrentieanalyse	Het voortdurend in de gaten houden van de concurrentie in de branche waarin een onderneming opereert. Het gaat hierbij om algemene ontwikkelingen in de branche tot aan een analyse van individuele concurrenten.
Geïntegreerde werkwijze	Wanneer binnen de gehele onderneming marktgericht denken en handelen is ingebed, spreken we van marketing als geïntegreerde werkwijze.
Klantgerichtheid	De mate waarin geluisterd wordt naar wat de klant wil en eist.
Marketingconcept	Werkwijze waarin een onderneming de behoeften en wensen van de klant centraal stelt.
Marketingplan	Hulpmiddel om marktgericht denken en handelen als onderneming gestructureerd te kunnen invullen.
Marktgericht denken	Denken vanuit de behoefte die er vanuit de markt en de klant bestaat.
Marktonderzoek	Het op een systematische en gestructureerde wijze verzamelen en analyseren van gegevens. De daaruit voortvloeiende informatie wordt gebruikt voor het vaststellen en oplossen van de marketingproblemen van de onderneming.
Omgeving	De externe relaties waarmee de onderneming te maken heeft. Allemaal hebben ze hun eigen invloed op de bedrijfsvoering en de strategische keuzen die gemaakt worden.
Omgevingsanalyse	Onderzoek naar in hoeverre de verschillende externe relaties invloed hebben op een onderneming.
Strategisch marketingplan	Hulpmiddel om uiteindelijk een strategie vast te stellen. Het begint met de eerste vaststelling van het probleem en het doel dat de onderneming heeft. Uiteindelijk resulteert het plan in de operationele uitwerking van het marketingbeleid.