

Marketing strategie



Noordhoff

Ruud Frambach & Edwin Nijssen

7^e druk

Marketingstrategie

Frambach en Nijssen

Marketingstrategie

Praktische inzichten voor een succesvol marketingplan

Prof. dr. Ruud T. Frambach

Prof. dr. Edwin J. Nijssen

Zevende druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K
Omslagbeeld: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-74991-0

ISBN 978-90-01-74990-3

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? Dit is aan de ene kant afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie heeft, zowel vanuit de markt als vanuit haar eigen middelen. Aan de andere kant vraagt het om duidelijke keuzes. Weten wat je wel en vooral ook niet aanbiedt als bedrijf. Welke waarde willen en kunnen we leveren? Welke mogelijkheden zijn er in de markt en welke opties bieden de middelen die we hebben of kunnen krijgen?

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 mensen 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 zevende herziene editie van *Marketingstrategie* is een serieuze 'make-over' van ons boek. Sommige delen zijn gestroomlijnd, terwijl andere delen zijn uitgebreid. Wat is gebleven, is de benadering en aanpak met nadruk op de toepassing van concepten en modellen. Ook heeft het boek nog steeds het vertrouwde, handzame formaat. Met het stroomlijnen is een aantal uitwijdingen die er in de tijd waren ingekomen verwijderd, terwijl ook de uitleg van oudere concepten is ingekort. Nieuw is de aandacht voor digitale platformen, businessmodelinnovatie en de rol van marketingecosystemen. Het heeft een impact gehad op de hoofdstukken die ingaan op de externe en interne analyse. Verder is het hoofdstuk over strategische opties en strategiekeuze hierop aangepast. De nieuwe concepten zijn hiermee helemaal geïntegreerd in de benadering van de marketingstrategische uitdaging van het bedrijf. Een nieuw concept is ook 'marketingexcellence', waarmee we

verwijzen naar de ultieme fase waarin marketing het marketingecosysteem overziet en orkestreert om optimale waarde voor klanten en andere stakeholders, via toepassing van *agile marketing*, te creëren en garanderen.

Wij denken dat we erin zijn geslaagd een goede balans te vinden tussen behoud van het goede en toevoegen van nieuwe, opwindende inzichten die belangrijk zijn voor de strategische marketeer anno nu.

Graag bedanken wij iedereen die feedback gaf op de vorige editie van *Marketingstrategie*, in het bijzonder onze uitgever Bert Deen en marketing-expert Max Kohnstamm. Jullie input was inspirerend en bood ons de motivatie deze nieuwe editie te maken. Ook bedanken wij Huib van Kesteren (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) voor zijn uitgebreide feedback en alle andere gebruikers die ons hebben geïnspireerd met hun reacties en suggesties. Uiteraard houden wij ons ook in de toekomst van harte aanbevelen voor feedback. Wij hopen dat de lezer dit boek met plezier zal lezen en met succes zal gebruiken!

Amsterdam/Eindhoven, zomer 2021

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? 11**
 - 1.1 Inleiding 11
 - 1.2 Wat is strategie? 12
 - 1.3 Strategie en het businessmodel 18
 - 1.4 Strategische marketing 22
 - 1.5 Strategisch marketingmanagement en het marketingplan 24
 - 1.6 Tips 27

- 2 Waarom een strategisch marketingplan? 31**
 - 2.1 Inleiding 31
 - 2.2 Redenen voor een strategisch marketingplan 32
 - 2.3 Wat voor soort plan met welke onderzoeksvragen? 35
 - 2.4 Tips 36

- 3 Marktanalyse 39**
 - 3.1 Inleiding 39
 - 3.2 Marketingecosysteem 41
 - 3.3 Afnemersanalyse 47
 - 3.4 Kanaalanalyse 57
 - 3.5 Concurrentieanalyse 66
 - 3.6 Stakeholderanalyse 74
 - 3.7 Macro-omgevingsanalyse 77
 - 3.8 Tips 79

- 4 Middelenanalyse 83**
 - 4.1 Inleiding 83
 - 4.2 Organisatieanalyse 86
 - 4.3 Marketinganalyse 100
 - 4.4 Financiële analyse 114
 - 4.5 Tips 121

- 5 Confrontatieanalyse 125**
 - 5.1 Inleiding 125
 - 5.2 Marktanalyse en middelenanalyse confronteren 127
 - 5.3 SWOT-analyse 129
 - 5.4 Tips 134

6 Strategiekeuze 137

- 6.1 Inleiding 137
- 6.2 Missie van de organisatie 138
- 6.3 Doelen en doelstellingen 139
- 6.4 Marketingstrategische opties 141
- 6.5 Strategiekeuze 157
- 6.6 Keuze van het businessmodel 161
- 6.7 Tips 163

7 Uitwerking van de strategie 167

- 7.1 Inleiding 167
- 7.2 Uitwerking strategie naar tactiek 168
- 7.3 Marketingprogramma 171
- 7.4 Marketingplan 178
- 7.5 Tips 181

8 Uitvoering van de strategie 185

- 8.1 Inleiding 185
- 8.2 Succesvol implementeren 187
- 8.3 Accountability 195
- 8.4 Rol van de marketeer 202
- 8.5 Tips 203

Literatuurlijst 205**Websites 209****Register 210**

1

Wat is marketingstrategie?

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

Wat is marketingstrategie 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 en technologieën, de invloed van sociale media op ons gedrag, digitalisering (inclusief Artificial Intelligence), het internet als verkoopkanaal dat hele bedrijfstakken op zijn kop zet, maar ook aan veranderingen in sectoren als de zorg en transport of ingrijpende gebeurtenissen als COVID-19. 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

Stakeholders

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 erdoor 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*.

Waarde

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 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 een voorkeur hebben voor het product en het vaker kopen. De organisatie zal dan succesvol zijn en blijven.

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. Daarna leggen we de relatie tussen de strategie en het businessmodel, waarbij we ingaan op de rol van marketing. We definiëren strategische marketing in paragraaf 1.4 en lichten het strategisch marketingplan toe in paragraaf 1.5. 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?

Fit

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.

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.

1.2.1 Strategie gedefinieerd

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

Een 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

Als het management actief nadenkt over haar strategie en koers, leidt dit vaak tot een geschreven plan. Dit document maakt dat iedereen het kan nalezen en zich eigen kan maken. Het gaat echter uiteindelijk niet om het document, 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.

Bij een organisatie die geen strategisch document heeft, ontbreekt niet per se een 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 de mensen.

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

Consistentie

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, technologie, 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?)

*Ad 2 Strategie moet goed aansluiten op de omgeving***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.

*Ad 3 Strategie moet goed aansluiten bij middelen die de organisatie heeft of kan krijgen***Inside-out-benadering****Outside-in-benadering**

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 hightechondernemers (en staat bekend als de 'effectual marketing'-aanpak, Read et al., 2009). Een mogelijke valkuil is dat je te veel vanuit de bestaande middelen gaat denken, met als resultaat dat je te weinig oog hebt voor mogelijkhe-

den 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. Op het belang van het bedrijfsnetwerk van de organisatie komen we in hoofdstuk 4 terug als we toegang tot resources van het marketingecosysteem bespreken.

Myopia

1

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 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*. Het werkt ook de andere kant op. Als de externe stakeholders het belang van de onderneming in haar netwerk onderschrijven, zullen deze stakeholders samen het ecosysteem dat zij vormen ondersteunen. Een ecosysteem kun je hierbij zien als het gehele netwerk van actoren gericht op het realiseren van een bepaalde zaak of uitkomst.

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 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.

Barrières

De inhoudelijke keuzevrijheid die het management heeft bij het formuleren van strategie kan begrensd worden door institutionele kaders en branchekenmerken. Instituties zijn naast formele instellingen, toezichthouders en brancheverenigingen ook de *normen* die worden gehanteerd. Het verwijst naar de algemeen aanvaarde ideeën over wat wel en niet werkt in een be-

drijfstuk om een bedrijf of organisatie te managen. Deze zogenoemde *industrial recipes* (of *dominant logic*) zorgen voor legitimering van het bestaan van de organisatie tegenover stakeholders zoals banken, overheid en klanten. Onder invloed van nieuwe ontwikkelingen, zoals digitalisering, zien we dat de dominante logica in veel markten wordt uitgedaagd en 'industrial recipes' wijzigen. Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop sectoren als retail, banken, hotels en mobiliteit door nieuwe businessmodellen compleet veranderen en de dominante industrial recipes zijn ingehaald.

Dominant logic

Proces van strategievorming

Het gehele strategievormingsproces is 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 strategiebepalingsproces als in de uitvoering (= implementatie) daarvan. De inhoud van een strategie wordt daarom sterk beïnvloed door de wijze waarop ze tot stand komt.

Strategie-vormingsproces

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.

De strateeg Henry Mintzberg (1998) spreekt in verband met de totstandkoming van strategie over *crafting strategy*. 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 en impliciete keuzes die gaandeweg worden gemaakt (*emergent strategy*).

Crafting strategy

Hoewel we doorgaans praten over de strategie van de organisatie is er feitelijk sprake van een hiërarchie van strategieën. Strategie kan namelijk op

Hiërarchie van strategieën

Organisatie-
strategie

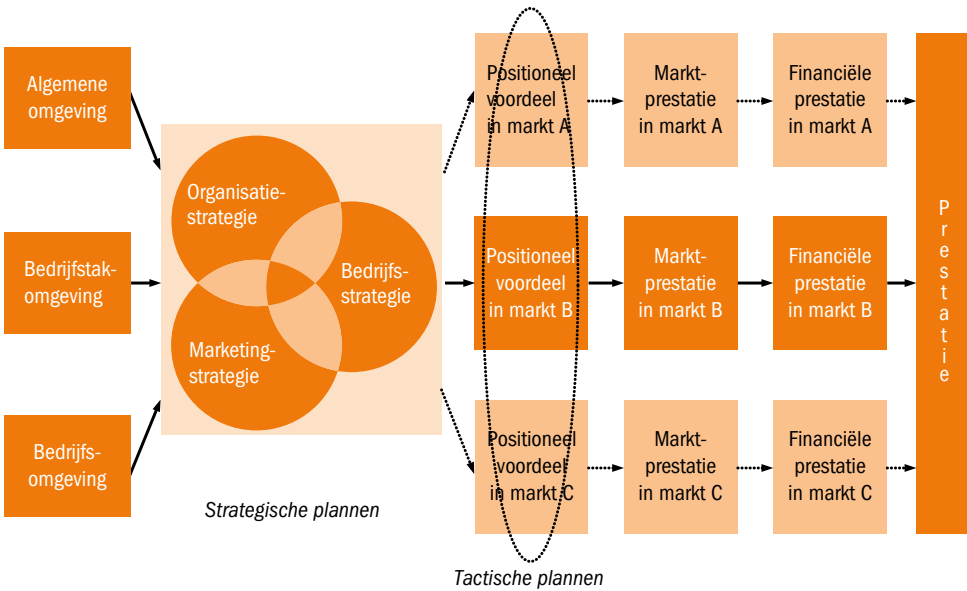
Bedrijfsstrategie

Functionele
strategie

verschillende niveaus van de organisatie worden geformuleerd: op die van de gehele organisatie (organisatiestrategie of ondernemingsstrategie), op die van een of meerdere bedrijfseenheden of zogenoemde *strategic business units* (SBU's) (de bedrijfsstrategie of *businessstrategie*), 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 gevoed 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.

Figuur 1.1 visualiseert het proces van strategievorming op de verschillende niveaus in de organisatie en de uitwerking ervan in tactische plannen (gebaseerd op Varadarajan & Jayachandran, 1999).

FIGUUR 1.1 De marketingstrategie in het perspectief van de organisatie



1.3 Strategie en het businessmodel

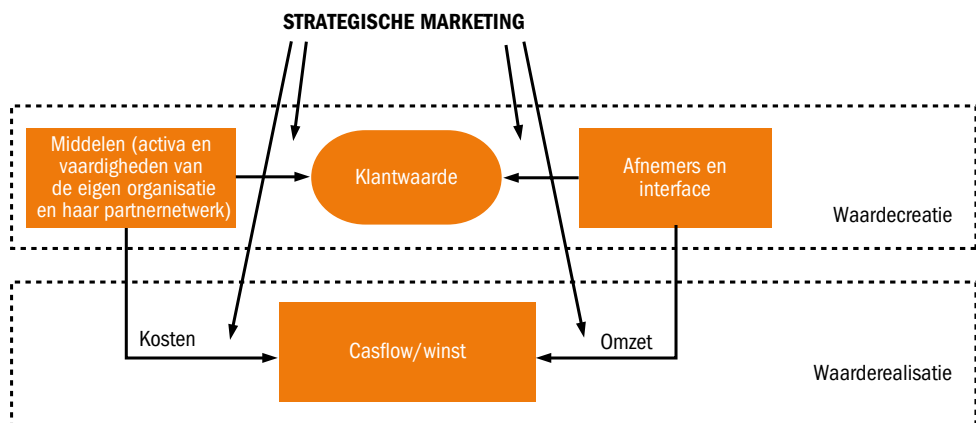
Daar waar strategie weergeeft welke inhoudelijke keuzes de organisatie maakt om bepaalde doelen te bereiken, gaat het bij het formuleren van de marketingstrategie om het kiezen welke afnemers de organisatie wil bedienen en welke waarde zij hen wil leveren. In het marketingplan worden vervolgens de keuzes gedetailleerd over hoe de organisatie dit wil doen; een en ander wordt dus tactisch uitgewerkt.

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 (het leveren van 'nut' dan wel *customer experience*) tegelijkertijd resulteert in (economische) waarderealise-atie voor de organisatie zelf. Het businessmodel laat de logica zien achter hoe de organisatie 'handen en voeten' geeft aan het proces van waardecreatie en hiermee geld gaat verdienen. De inkomsten zullen deels nodig zijn voor investeringen om de eigen positie van de onderneming en die van de strategische netwerkpartners te kunnen handhaven. Het businessmodel helpt dus de elementen van strategie, marketingnetwerk, waardepropositie en financiële stromen met elkaar te verbinden (zie figuur 1.2). Of samengevat:

Het businessmodel geeft de logica weer achter de processen waarmee waarde voor afnemers wordt gecreëerd en waarop tegelijkertijd (financiële) waarde voor de organisatie en andere stakeholders wordt gerealiseerd (Sorescu et al., 2011).

Businessmodel

FIGUUR 1.2 Het businessmodel



Bron: Frambach & Leeflang, 2009

Er zijn diverse populaire concepten en modellen voor het businessmodel, zoals het Business Model Canvas dat is weergegeven in figuur 1.3. Deze legt de nadruk op hoe het bedrijf samen met de partners in haar netwerk (ecosysteem) producten voor een markt maakt.

FIGUUR 1.3 Het Business Model Canvas



Bron: www.businessmodelsinc.com

Binnen een strategie zijn verschillende businessmodellen mogelijk. 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. Het businessmodel is daarom specifiek en gedetailleerder dan een strategie. Soms zijn strategie en businessmodel echter zodanig met elkaar verbonden, dat de keuze voor een bepaald businessmodel ook belangrijke gevolgen heeft voor de strategie. Denk bijvoorbeeld aan het platformbusinessmodel, waarbij directe uitwisseling van waarde tussen partijen gefaciliteerd wordt (zie verder paragraaf 3.4). Keuzes op het gebied van de marketingstrategie beïnvloeden de wijze waarop klantwaarde wordt gecreëerd en door afnemers gepercipieerd. Ook de kosten- en opbrengststructuur worden hierdoor beïnvloed. De pijlen in figuur 1.2 laten zien dat met het kiezen voor een bepaalde marketingstrategie, ook belangrijke keuzes op het gebied van waardecreatie en waarderealitatie worden gemaakt. We lichten nu de waardecreatie en waarderealitatie in het businessmodel nader toe.

Waardecreatie (klantwaarde)

De waarde die de organisatie via haar strategie en businessmodel uiteindelijk weet te bieden neemt een zeer centrale plaats in. 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. Dit zijn keuzes die binnen de marketingstrategie worden gemaakt. De waarde die de klant ervaart is afhankelijk van de mate waarin zij/hij vindt dat de

aanbieder in staat is om haar/zijn behoeften te bevredigen (de consumptiedoelstellingen te realiseren) in verschillende gebruikssituaties. De klantwaardedefinitie komt tot uitdrukking in de waardepropositie en zal bepalen welke positionering de organisatie kiest.

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.

Klantwaarde

1

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 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 Red Bull, 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 'dienstbundel' (*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.

Customer experience

Waarderealitatie (opbrengsten)

Waardecreatie voor afnemers is alleen zinvol als het ook tot waarderealitatie 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 waarderealitatie zorgt voor continuïteit van de organisatie. Waardecreatie moet daarom hand in hand gaan met waarderealitatie, zoals gevisualiseerd in het businessmodel. Waar in het bovenste deel van het businessmodel waardecreatie centraal staat, zien we in het onderste deel waarderealitatie. 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 waarderealitatie en het bewaken van de balans tussen beide op lange termijn, in een veranderende omgeving waar de concurrentie op de loer ligt. Een goed begrip van strategische marketing is dus essentieel.

Waarderealitatie

1.4 Strategische marketing

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

1.4.1 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 concurrerende waardeproposities aan te bieden voor afnemers met positief resultaat voor de eigen organisatie, naar
- 3 een situatie waarbij de marketeer als coördinator optreedt van cocreatie van waarde in netwerken waarbij waarde voor alle stakeholders wordt gerealiseerd (Lusch & Webster, 2011).

Sellingconcept

In de eerste fase stond de verkoopbenadering, het sellingconcept, centraal. Deze richtte zich soms te veel op aanbod waarop afnemers niet zagen te wachten, met ontevreden klanten of zelfs weerstand in de maatschappij tot gevolg in de vorm van consumentisme. Hierna kwam het marketingconcept, dat de afnemer centraal zet. Met het marketingconcept vormden voortaan de wensen en behoeften van afnemers in de markt het vertrekpunt voor het creëren van aanbod door het bedrijf. In tegenstelling tot het verkoopconcept is vanuit de gedachte van het marketingconcept een product of dienst alleen zinvol als het een behoefte van de klant vervult. Immers, alleen dan zal de afnemer tevreden zijn en terugkomen voor nieuwe of extra producten en diensten van de aanbieder. Terwijl bij het sellingconcept de transactie centraal stond, stelt marketing de relatie en relatiesmanagement 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' (Day & Wensley, 1983).

Marketingconcept

Relatiegerichtheid

Marketingfunctie

Marketingoriëntatie

Marktoriëntatie

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

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 bekendstaat 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 waarderealisatie. Deze nieuwe marketingdoctrine zien we bijvoorbeeld bij bedrijven als Apple en Cisco (Challagalla et al., 2014).

Cocreatie van waarde

Service-Dominant Logic

1.4.2 Strategische marketing gedefinieerd

Bij strategische marketing staat 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. Het centrale doel van een marktgeoriënteerd bedrijf is om dit te bewaken. De (strategische) marketingfunctie is, door haar focus op de afnemer, bij uitstek geschikt om als aanjager dit doel levend te maken en te 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 (Kotler, 2011). Deze gerichtheid van de organisatie op alle relevante stakeholders wordt aangeduid als stakeholderoriëntatie (Hillebrand et al., 2015). 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 (Frambach, 2018 en Smith et al., 2010). Het proces om hieraan invulling te geven wordt aangeduid als strategisch marketingmanagement, welke *inhoudelijk* resulteert in het marketingplan.

Duurzame
marktorientatie

Stakeholder-
oriëntatie

1.5 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 af-

STP-proces

nemers zal worden geboden en de wijze waarop deze onderscheidend is van de concurrentie komt tot uitdrukking in de positionering (= Positioning).

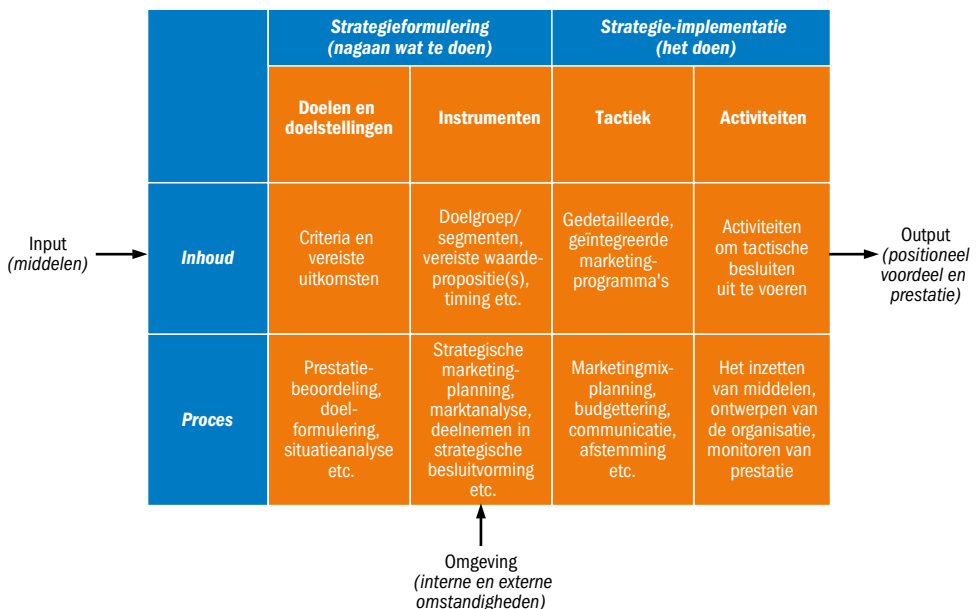
Het strategisch marketingplanningsproces is het instrument dat wordt gebruikt om dit proces daadwerkelijk uit te voeren. De analyses en de keuzes die betrekking hebben op elk van de essentiële fasen van dit proces, krijgen hun weerslag in het strategisch marketingplan. In figuur 1.4 worden de verschillende aspecten van marketingstrategie zoals hiervoor besproken weergegeven. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de *inhoud* en het proces van marketingstrategie dat betrekking kan hebben op de *formulering* of de *uitvoering* ervan.

Strategisch marketingplanningsproces

Strategisch marketingplan

1

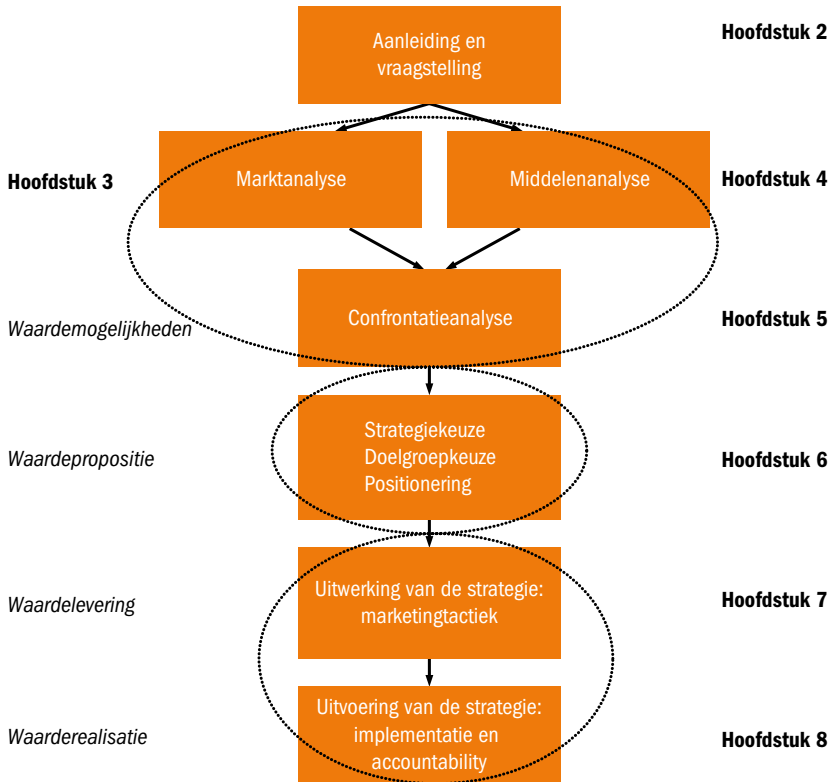
FIGUUR 1.4 Aspecten van marketingstrategie



Bron: Morgan et al., 2019

Figuur 1.5 geeft de stappen van het strategisch marketingplanningsproces weer en de plaats waarop wij deze in dit boek bespreken. De cirkels geven aan hoe de verschillende stappen samenhangen met het proces van waardecreatie: het ontdekken van mogelijkheden voor waardecreatie, het ontwikkelen van de waardepropositie en het leveren van deze waarde aan klanten, dat uiteindelijk leidt tot waarderealizatie voor alle betrokkenen.

FIGUUR 1.5 Het strategisch marketingplanningsproces



Strategisch marketingplan

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 steeds 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*.

Het *marketingjaarplan* (zie ook hoofdstuk 7) gaat op basis van een samenvatting van de strategische uitgangspunten, de strategie en de doelstellingen in 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.

Marketing-tactiek

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 middellange 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 bedrijfseenheid (*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:

- De *marktanalyse* (hoofdstuk 3) geeft inzicht in waardecreatiemogelijkheden vanuit de (zichtbare en niet-zichtbare) behoeften van (potentiële) afnemers.
- De *middelenanalyse* (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 niet-financiële effecten daarvan (hoofdstuk 8).

Marketing-
jaarplan

Waardecreatie
Waarde-
realisatie

1

1.6 Tips

Tot slot van dit hoofdstuk geven wij nog enkele tips die betrekking hebben op de 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 te 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 ja verdwijnt en een jaar later wordt opgepoetst, is het strategisch planningsproces mislukt. Ook moet de organisatie niet koste 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 huidige businessmodel van het bedrijf. Dat wil zeggen: bekijk altijd de relatie tussen waardecreatie voor de klant en waarderealisatie voor de eigen organisatie en haar stakeholders. Is de relatie tussen waardecreatie voor afnemers en waarderealisatie voor de organisatie en haar stakeholders helder en voldoende expliciet gemaakt? Biedt deze voldoende kansen voor succes, niet alleen nu maar ook in de toekomst? De marketingfunctie speelt een centrale rol in het regisseren van deze afstemming en moet hiertoe verantwoordelijkheid nemen. De marketingstrategische keuzes spelen hierin een belangrijke rol, omdat zij 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 hoofdstuk 2.