

Zo maak je een ...

Marketingplan

Flip de Groot
Niko van der Sluijs



Noordhoff Uitgevers

Zo maak je een marketingplan

Flip de Groot

Niko van der Sluijs

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: iStockphoto

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09 08

© 2008 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 enige 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 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.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) 978-90-01-84438-7
ISBN 978-90-01-30393-8
NUR 802

Woord vooraf

Als hbo-student wordt er van je verwacht dat je gedurende je opleiding leert hoe je een marketingplan maakt. Dit boek is voornamelijk geschreven voor studenten in het beroepsonderwijs en biedt een gedegen stappenplan om zelfstandig een marketingplan te schrijven. Per stap wordt de noodzakelijke kennis eerst kort uitgelegd en vervolgens ga je via 'activiteiten' en opdrachten aan het werk. Indien nodig kun je ter verdieping verdere literatuur raadplegen.



Je krijgt als student via de website www.zomaakjeeenmarketingplan.noordhoff.nl uitgebreide ondersteuning bij dit boek in de vorm van drie doorlopende voorbeeldcases, spreadsheetmodellen, checklisten en een model om het plan in te schrijven. Maar ook voor de docent is op de website materiaal te vinden, zoals een PowerPoint-presentatie voor het introductiecollege en ideeën voor mogelijke projecten.

Uitgangspunt is een minder uitgebreid marketingplan, dat is verdeeld in stappen, die voor het merendeel kwalitatief zijn ingevuld. De stappen zijn korter en minder complex dan voor bijvoorbeeld een strategisch marketingplan nodig is.

Na iedere stap in het plan zijn enkele opdrachten opgenomen, die enige research vereisen, en een directe relatie met de cases en stappen op de website hebben. De docent heeft hier ruimschoots de gelegenheid om eigen vragen te plaatsen, omdat het voorbeeld waarmee hij werkt niet per se een van de cases hoeft te zijn die op de website zijn uitgewerkt. Binnen de verschillende stappen zijn daarom ook opdrachten in de vorm van 'activiteiten' geformuleerd, die niet verbonden zijn met deze voorbeeldcases.

Iedere stap uit het plan kan afzonderlijk worden ingevuld, zonder de volgorde van het plan aan te houden. De ene stap heeft ook meer onderricht en onderzoek nodig dan de andere.

Het boek en de website vormen een absolute eenheid. Ze kunnen niet los van elkaar worden gebruikt. Er is steeds een wisselwerking, die theorie koppelt met voorbeelden, die op zichzelf weer actiegericht zijn. Na een stap te hebben bestudeerd, kan – bijvoorbeeld aan de hand van de extra opdrachten – op de website een case worden gezocht. Er worden drie marketingplannen als voorbeeld aangeboden. In deze plannen worden de stappen in sommige gevallen nog wat dieper uitgewerkt.

Utrecht, mei 2008

Flip de Groot
Niko van der Sluijs

Inhoud

Boek

De acht stappen van het maken van een marketingplan 6

Stap 1: Analyseer de situatie 14

Stap 2: Formuleer de doelstellingen 22

Stap 3: Analyseer de externe omgeving 26

Stap 4: Analyseer de interne omgeving 38

Stap 5: Voer de SWOT uit 46

Stap 6: Bepaal de strategie 50

Stap 7: Regel de financiën 58

Stap 8: Bereid de implementatie voor 66

Over de auteurs 75

Literatuur 76

Register 77

Website

www.zomaakjeeenmarketingplan.noordhoff.nl

Algemeen – Literatuur en links
– Planningsformulier

Casus 1 – Koffieoorlog

Casus 2 – Studieboeken

Casus 3 – Theater

Docenten

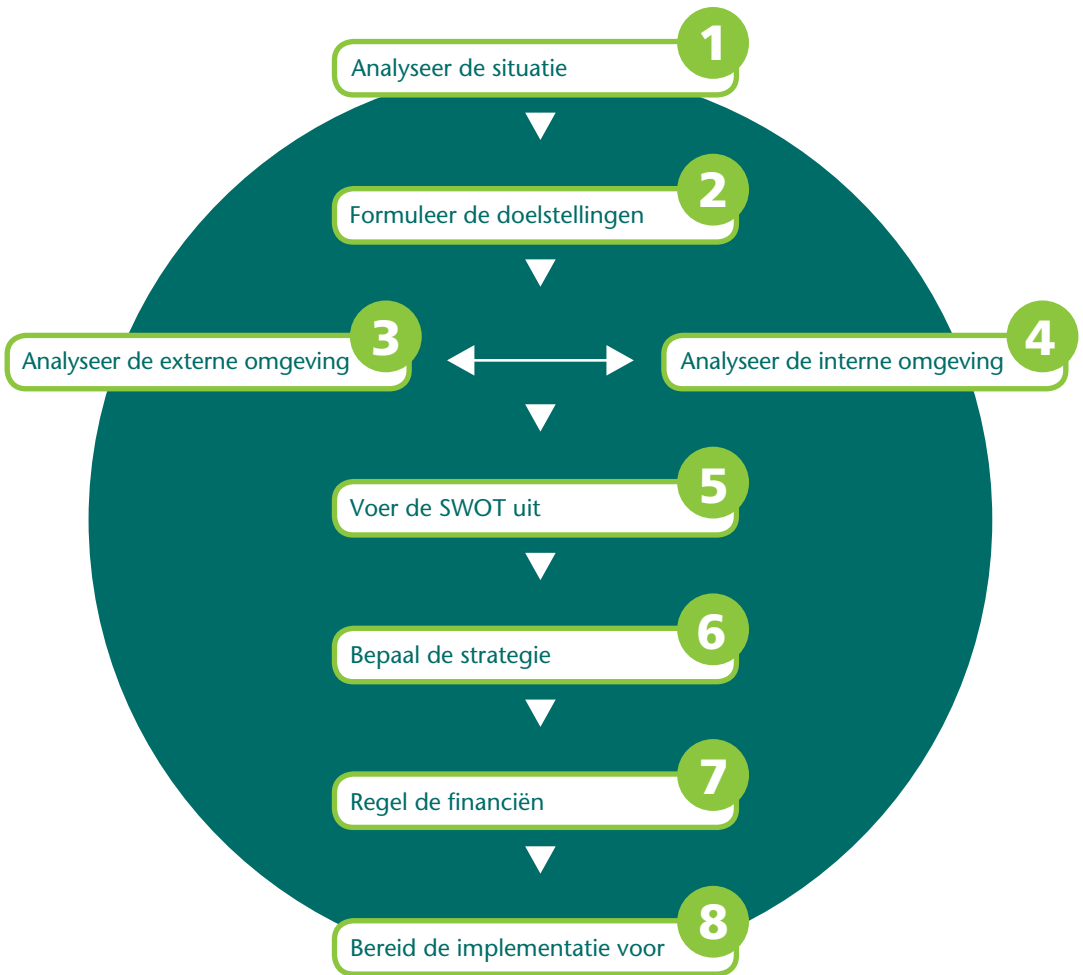
– Docentenhandleiding

– Introductiecollege

– Externe voorbeelden

– Discussie

De acht stappen van ...



het maken van een marketingplan

Stap 1: Analyseer de situatie

In stap 1 breng je de onderneming of instelling in kaart als onderdeel van de markt waarin je opereert. Daarbij horen zaken als missie en visie, maar ook de markttrends, de marktbehoefte en de positie van het bedrijf of de instelling op de markt.

Stap 2: Formuleer de doelstellingen

Na de situatieanalyse bepaal je de doelstellingen die een onderneming van tevoren formuleert, afgeleid van de missie en/of visie. Alleen als de doelstelling duidelijk is omschreven kun je werken aan de onderbouwing.

Stap 3: Analyseer de externe omgeving

Weet je wie je klanten zijn? Weet je met wie je concurreert en wat daarbij de do's en don'ts zijn. En wat betekent macro of meso? In deze stap onderzoek je het functioneren van de onderneming in haar commerciële en juridische omgeving en je zoekt naar mogelijke groeistrategieën.

Stap 4: Analyseer de interne omgeving

De interne omgeving van de onderneming, kort gezegd *de interne analyse*, verschaft inzicht in de kennis en kracht van de onderneming. Wat naar buiten wordt toegezegd, moet binnen worden geconstrueerd. Iedere belofte moet kunnen worden onderbouwd, anders haal je het fundament onder het bedrijf vandaan.

Stap 5: Voer de SWOT uit

De vorige stappen geven een beeld van de onderneming. De sterke en zwakke punten zijn blootgelegd, maar ook zijn de kansen geïnventariseerd en is een redelijk beeld gevormd van de gevaren die op de loer liggen. Door het samenbrengen van deze resultaten krijg je een goed beeld van nieuw te ondernemen acties.

Stap 6: Bepaal de strategie

In stap 5 heb je de verschillende strategische opties bekeken. Nu moet er een strategische keuze gemaakt worden, zoals groeien of terugtrekken. Het vervolgens kiezen van de marktinstrumenten is in feite een strategische beslissing, ingegeven door de doelen die eerder zijn gesteld.

Stap 7: Regel de financiën

Het realiseren van de strategische doelen kost geld. Waar komt dat vandaan, op welke wijze wordt het te investeren bedrag ingezet, hoe kan het bedrag worden terugverdiend en op welke termijn? Vragen over marktomvang, marktaandeel en bijkomende verkoopvoorspellingen komen hier ook aan de orde.

Stap 8: Bereid de implementatie voor

Ten slotte is het echt tijd voor actie. De markt wordt bewerkt volgens de vastgestelde strategische doelstelling.

Marketingcompetenties

Voor alle hbo-opleidingen zijn competenties geformuleerd die je als student moet realiseren om als professional werkzaam te zijn. Dat geldt ook voor de marketingfuncties, waarvan de competenties voor de 'bachelor of commerce' zijn vastgelegd. Veel van de daar genoemde competenties keren terug in het stappenplan in dit boek dat leidt tot een marketingplan.

De landelijk gedefinieerde competenties luiden in grote lijnen als volgt:

- 1 initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend;
- 2 uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek;
- 3 van een onderneming enerzijds de sterkten en zwakten vaststellen op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en -cultuur, als onderdeel van de waardeketen, en anderzijds de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markt op basis van relevante nationale en internationale trends;
- 4 ontwikkelen van marketingbeleid voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes;
- 5 opstellen, uitvoeren en bijstellen van plannen op basis van het marketingbeleid;
- 6 ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties ten behoeve van inkoop, verkoop en dienstverlening;
- 7 communiceren in meer talen, rekening houdend met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal;
- 8 leidinggeven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project;
- 9 sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie);
- 10 zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).

In dit boek staat de vijfde competentie, het kunnen opstellen, uitvoeren en bijstellen van plannen op basis van het marketingbeleid natuurlijk centraal, maar je zult zien dat bijvoorbeeld het uitvoeren van marktonderzoek (competentie 2) en het vaststellen van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (competentie 3) ook terugkeren in het stappenplan.

Voordat we daarop nader ingaan, zoomen we in op de plaats van het marketingplan in een organisatie en wat de essentiële bestanddelen van het plan zijn.

Marketingplan

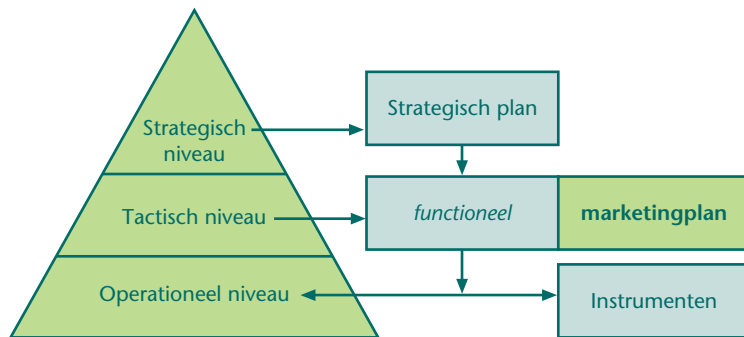
Het marketingplan voor een bepaalde product/marktcombinatie is het vastleggen van gekozen marketingdoelstellingen en het gekozen marketingbeleid, inclusief de financiële consequenties hiervan. Ook bevat het marketingplan de analyses die tot de keuzes geleid hebben. In een marketingplan draait het er om het *relevante onderscheid* in het aanbod (klantvoordeel) wat er is met de concurrentie op gestructureerde wijze te benutten en dit voordeel te beschermen tegen aanvallen van de concurrentie.

Het marketingplan geeft richting aan de invoering van een nieuw product of een nieuwe dienstverlening. Het plan is in feite een afgeleide van eerdere (op een hoger strategisch niveau) gemaakte plannen.

De planningcyclus start met het *strategisch plan*. Hierin staan de plannen waarop de gehele onderneming, of de complete instelling zich wil richten. Op basis hiervan worden afgeleide plannen gemaakt op functioneel niveau, die weer richting moeten geven aan de verschillende bedrijfs-, of instellingsprocessen. We spreken over het *tactisch niveau* en het *operationeel niveau* (zie figuur 1).

fig 1

Relatie tussen plannen en niveaus



De functionele plannen zijn zoals gezegd afgeleid van het strategisch plan van de onderneming: het personeelsplan, het productieplan, het marketingplan (*niet* het strategisch marketingplan, want dat ligt een stapje hoger), het communicatieplan, het verkoopplan enzovoort. Al deze plannen hebben een (afgeleid) strategisch deel en een uitvoerend deel.

Op grond van de resultaten van het strategisch plan worden de plannen opgezet en meer in detail uitgewerkt.

Een plan geeft altijd een herhaling van zetten vanuit het strategisch plan, om het juiste vertrekpunt naar een operationeel plan te vinden. De marketingdoelstellingen zijn dus ondergeschikt aan de ondernemingsdoelstellingen, zoals een bepaald rendement op het geïnvesteerde vermogen, de handhaving van de werkgelegenheid en/of de continuïteit van de onderneming. In feite vindt er een nadere detaillering en invulling van de ondernemingsdoelstellingen plaats op het functionele gebied marketing. De marketingdoelstellingen zijn over het algemeen geformuleerd in termen van omzet, afzet en marktaandeel.

De stappen die het marketingplan volgt, komen voort uit een visie op de marktontwikkelingen van een onderneming. Door gedegen en vaak continu marktonderzoek, maar ook door het 'fingerspitzengefühl' van de ondernemer wordt de marktbevinging in kaart gebracht.

In het verlengde daarvan hebben bedrijven vaak een R&D- (Research and Development) afdeling, die vooruitloopt op de markt- en product-

ontwikkelingen. Sommige bedrijven werken met een denktank, andere noemen dit een *strategisch team*. Zaak is de marktbehoeften bij te houden en de doelgroepen te voorzien van de gewenste producten en/of diensten.

Om die nieuwe of vernieuwde producten of diensten succesvol op de markt te kunnen brengen, wordt dit ondersteund door een afgebakend stappenplan.

Het schrijven van het plan

Hoewel een plan een bepaalde structuur voorstaat, wordt die structuur in de praktijk nog wel eens losgelaten. Dit ligt vaak aan de tijd die men heeft om bijvoorbeeld een nieuw product op de markt te zetten voordat de concurrentie het doet: time to market.

Er kan in elke stap worden ingestapt, waarbij de stappen 1 t/m 4 voor een deel worden overgeslagen. Dit is overigens niet aan te raden, maar soms wordt het doorlopen van het gehele traject door de gehaaste ondernemer onmogelijk geacht.

Je ziet ook vaak, dat er van een latere stap wordt teruggewerkt naar een eerdere stap in het plan.

Met andere woorden: de volgorde is niet altijd belangrijk, wel de volledigheid.

TIP



Op de website www.zomaakjeeenmarketingplan.noordhoff.nl zijn diverse hulpmiddelen beschikbaar, die je kunt gebruiken bij het schrijven van je marketingplan.

Inhoud van je marketingplan

Als je de acht stappen van het stappenplan in dit boek uitvoert, verzamel je informatie voor je marketingplan. Om je een beeld te geven hoe je marketingplan eruit gaat zien, volgt hier alvast de inhoudsopgave (zie figuur 2). Let op: deze inhoudsopgave komt niet altijd één op één overeen met de stappen. In stap 8 in dit boek werken we een voorbeeld van een marketingplan nader uit.

Het is mogelijk om sommige hoofdstukken ineen te schuiven, als de genoemde onderwerpen maar een plaats krijgen in het plan. Hierna volgt een korte beschrijving van de inhoud van het plan.

Managementsamenvatting

Schrijf bij het plan altijd een *managementsamenvatting*, waarin kort en bondig, maar vooral ook heel concreet de belangrijkste onderdelen van het plan worden weergegeven, met je argumenten voor de te volgen strategie.

fig 2

Voorbeeld inhoudsopgave marketingplan



1 Inleiding en doelstelling

Hier geef je een beeld van de markt en achtergrondinformatie over het product, de dienst of het merk. Formuleer hier ook de doelstellingen.

2 Situatianalyse

Met de situatianalyse beschrijf je zowel de externe als de interne analyse.

3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft een samenvattende weergave van de situatianalyse.

4 Marketingdoelstellingen

In dit hoofdstuk formuleer je de te behalen resultaten in termen van afzet, omzet en marktaandeel.

5 Marketingstrategie

Zowel de strategie zelf als je argumenten voor de te volgen koers neem je hier op. Het marketingbeleid zal én in grote lijnen én in meer gedetailleerde vorm moeten worden geformuleerd. Terwijl de marketingdoelstellingen aangeven waar we naartoe willen, zal het marketingbeleid duidelijk moeten maken hoe we daar denken te komen; met andere woorden: op welke wijze mensen en middelen zullen worden ingezet.

6 Marketingmix

In dit hoofdstuk beschrijf je hoe de plannen worden omgezet in acties met de bijbehorende middelen.

7 Budgettaire gevolgen

De benodigde budgetten, maar ook de voorspelde kosten, cashflow, winst en opbrengsten keren hier terug. Met de opname van de financiële consequenties in het marketingplan wordt bereikt dat ook financieel zichtbaar wordt of het beleid zal leiden tot het bereiken van de financiële doelstellingen, dan wel of het beleid binnen de gestelde financiële randvoorwaarden blijft. Dit deel van het marketingplan zal, na goedkeuring, tevens duidelijk moeten maken over welke budgetten bij de uitvoering van het beleid kan worden beschikt.

8 Evaluatie

Om na te gaan of de gestelde doelen zijn behaald, moet tussentijds worden geëvalueerd. Daarvoor formuleer je de criteria en welke informatie je nodig hebt. Belangrijk hierbij zijn het tijdplan en de gedetailleerde budgetten, die in de controlefase gebruikt kunnen worden om te beoordelen of de uitvoering in overeenstemming is met het beleidsplan.

Bijlagen

Afhankelijk van de situatie neem je hierin zaken op als marktonderzoek en tijdschema's met geplande activiteiten.

De theorie die ten grondslag ligt aan de stappen is te vinden in de bestaande marketingliteratuur. Zie hiervoor onder meer de literatuurlijst achter in het boek.

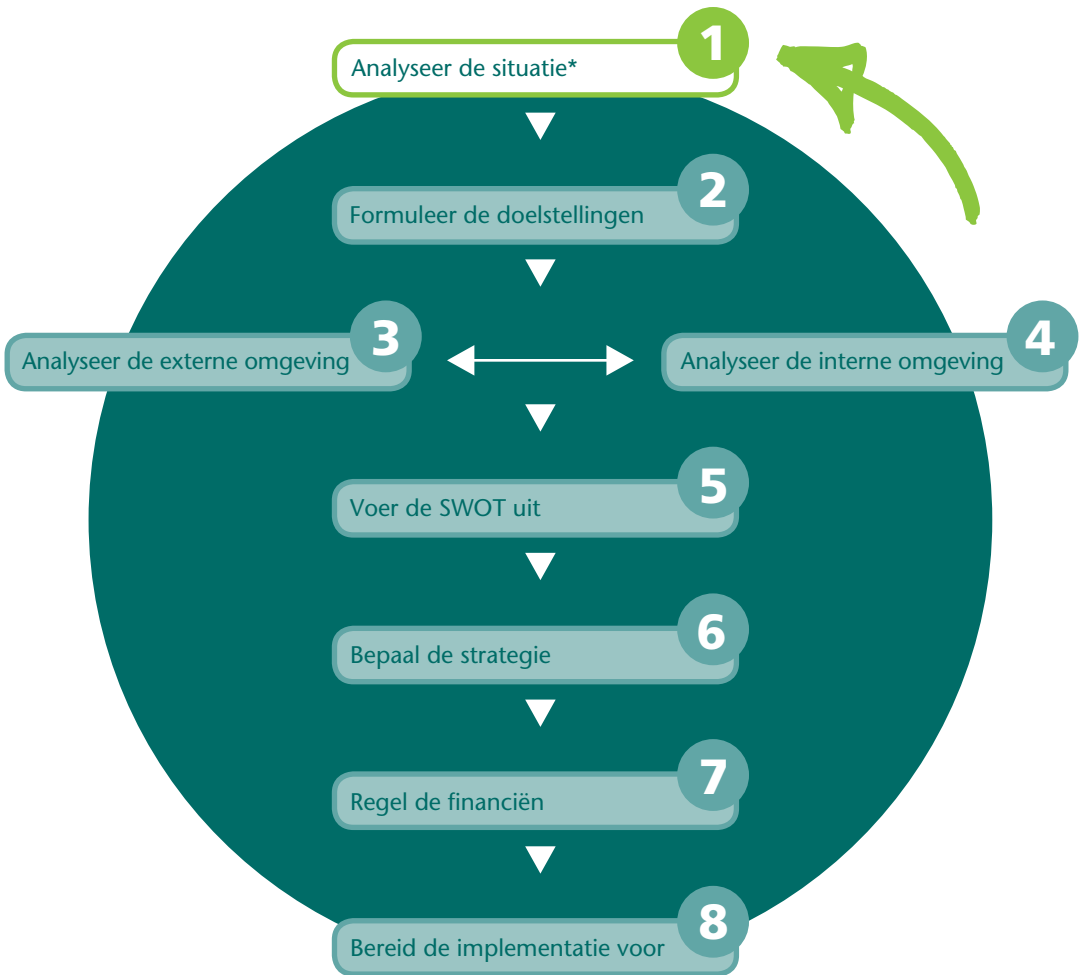
ACTIVITEIT 0-1

Organiseer je werk

Je gaat een marketingplan opstellen. De verschillende activiteiten in dit boek vormen samen de ingrediënten voor dit plan. In stap 8 wordt op basis hiervan het marketingplan samengesteld.

- a** Bestudeer dit boek. Lees alle stappen door om een indruk te krijgen van wat je te wachten staat.
- b** Maak een planning van de uit te voeren activiteiten. Een *planningsformulier* vind je op de website.
- c** Als je in een team werkt, maak dan afspraken over het *weekverslag*.
- d** Maak een *archief* met delen die in je marketingplan terechtkomen.
- e** Maak een *logboek* met de niet-inhoudelijke zaken. Als je in een team werkt, zijn dat bijvoorbeeld planningen, agenda's en notulen.
- f** Maak in een team afspraken wie het archief en het logboek beheert en waar jullie de bestanden bewaren.

Analyseer de situatie



* Ga voor een voorbeeld naar de casus Koffieoorlog op de website.

Het bedrijf

Over welk bedrijf of welke instelling praten we eigenlijk? Weet je wel wat het bedrijf voorstelt? Wie heeft het eigenlijk voor het zeggen? Is het beursgenoteerd? En hoe denkt de buitenwereld over het bedrijf? Wat voor product of dienst wordt er eigenlijk geleverd en hoe gaat dat? Is men innovatief of juist conservatief?

Je wilt eerst alles op een rijtje hebben, voordat je verder kunt. Je maakt hier min of meer een analyse van het bedrijf of de instelling op basis van de geschiedenis, de huidige situatie en de gewenste toekomst.

De situatieanalyse

Iedereen die aan een plan werkt voor zijn bedrijf begint met een inleiding. Dat wil zeggen dat je een beschrijving geeft van de activiteiten van het bedrijf. De actieradius en de behaalde resultaten formuleer je daarbij zowel kwantitatief als kwalitatief. Wat betreft het kwantitatieve deel hoeft hier in principe nog niet gesproken te worden over de hoogte van het rendement, maar wel over het marktaandeel dat het bedrijf inmiddels heeft verkregen, gespecificeerd naar de verschillende activiteiten. Met kwalitatief wordt bedoeld de naamsbekendheid, het opgebouwde imago en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast moeten alle activiteiten gerelateerd zijn aan een duidelijke visie op de bedrijfsvoering en een missie.

TIP

Voordat je een missie formuleert is het goed te bedenken dat de missie de plaats bepaalt die de onderneming inneemt in het economisch-maatschappelijk gebeuren en richting zal moeten geven aan de bedrijfsactiviteiten.

Missie

Als je aan missie denkt, gaan je gedachten vast uit naar een vrome taak (de heidenen bekeren) of iets statigs als de Nederlandse missie in Canada of een speciale taak zoals een militaire operatie als 'missie Afghanistan'. Mensen vinden het vaak moeilijk om een missie te beschrijven los van de opdracht om commercieel verantwoord te handelen.

Wat in de marketingliteratuur gewoonlijk onder missie wordt verstaan heeft een beetje van alles wat hiervoor staat. In een missie wordt in compacte termen uitgedrukt wat het bestaansrecht is van een organisatie. Een missie is feitelijk een semipermanente uiting van waar de organisatie voor staat.

Een missie wordt doorgaans verwoord in een mission statement. Kotler geeft aan dat een mission statement in ieder geval drie onderdelen moet bevatten:

- 1 specifiek;
- 2 motiverend;
- 3 onderscheidend vermogen.

Deze drie onderdelen worden benoemd zowel vanuit het perspectief van de klant als vanuit dat van de organisatie. Een mission statement heeft derhalve een intern en een extern karakter.

De Hof van Heden

Een goed voorbeeld hoe missie en visie met elkaar kunnen samenhangen, is te vinden in het mooie boek *Het zwijgen van Maria Zachea* van Judith Koelemeijer.

Een subverhaallijn laat de gang van zaken zien in het familiebedrijf Koelemeijer: een hoveniersbedrijf in de Zaanstreek. Het bedrijf was al sinds mensenheugenis van vader op zoon overgegaan. De pater familias van een zeer groot gezin rekende het niet alleen tot zijn taak om al die monden te vullen, maar ook om de ontwikkeling van het gezin op een hoger plan te brengen. Dat betekende dan ook ruim baan voor de jongens die goed konden leren om te gaan studeren; de meisjes – althans eind jaren vijftig en ver in de jaren zestig van de vorige eeuw werden geacht een goede partij te trouwen om vooruit te komen – de jongens die niet goed konden leren kwamen bij vader in het bedrijf (later werd conform de tijdgeest de ruimte voor meisjes om te studeren ook groter).

De bestaande *missie* was: vooruitgang door het opstoten van de Koelemeijertjes in de vaart der volken. Het merkwaardige is dat het grootste resultaat, dat wil zeggen de grootste vooruitgang (althans op het gebied van geld verdienen) niet door de studenten van de familie werd geboekt maar door de drie zonen in het bedrijf. In de jaren zestig zagen zij dat steeds meer stedelingen zich in de dorpen gingen vestigen om een huis met een tuin te hebben. Ook zagen zij dat er bij deze stedelingen een trend naar 'doe het zelf' ontstond, wat een zekere bedreiging voor het hoveniersvak vormde. Tot slot zagen zij dat stedelingen voor het vervoer naar het werk steeds vaker een auto kochten.

Die drie dingen tezamen deed hen besluiten een tuincentrum in het landelijk gebied op te richten onder de naam Hof van Heden. In korte tijd waren er drie vestigingen. Uiteindelijk zijn deze weer overgenomen door een grote keten, waarbij ongetwijfeld prima gecashd zal zijn. Het was leuk om te zien dat de missie van het bedrijf veranderde: vooruitgang was geen doel op zichzelf meer.

De nieuwe *missie* werd: nieuwe tuiniers de optie bieden om een professioneel resultaat in de eigen tuin te realiseren.

ACTIVITEIT 1-1

1

Formuleer de missie

Formuleer kort en krachtig – maximaal zes zinnen – de missie van het bedrijf of de instelling waarvoor je het marketingplan opstelt. De formulering moet eenvoudig en concreet zijn.

Afhankelijk van de uitkomsten van de volgende stappen in dit boek, kun je de missie later nog aanpassen.

Visie

Hoe verhoudt een missie zich vervolgens tot een visie? De missie gaat vooral over: wat doen we nu? De visie (of ambitie) gaat meer over: wat willen we in de toekomst bereiken?

Een visie is een beschouwing of denkbeeld. In de context van strategie is een visie een beschouwing op de lange termijn.

Visie wordt nogal eens in verband gebracht met visionair zijn of 'over het randje gekeken hebben' en soms gaat een visie ook zo ver. Kijken we echter in het woordenboek, dan betekent visie: de wijze waarop men zaken beoordeelt, beschouwt. Een visie van een bedrijf zou dan niets anders betekenen dan een beschouwing op de lange termijn.

In de marketingliteratuur neigt men sterk naar de eerste uitleg. Een visie is dan een inzicht in de langetermijnontwikkeling van de behoeften van mensen en/of bedrijven, gebaseerd op een analyse van patronen. Patronen die voor anderen nog niet zo zichtbaar zijn. Een visie bevat in dat geval de volgende componenten:

- opvattingen over wat de onderneming belangrijk vindt in de omgeving en bij de doelgroep;
- de identiteit van de onderneming vertaald naar de klant;
- de langetermijndoelen van de onderneming.

Wij nemen in dit boek een tussenstandpunt in: een visie heeft zeker te maken met de herkenning van een patroon in huidige en toekomstige behoeften. En ook een inzicht hoe je daarop – op een voor jou haalbare wijze – kunt inspelen.

TIP

De visie kun je zien als een opmaat voor de bedrijfsstrategie.

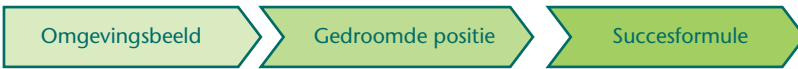
Het vaststellen van een visie is niet zo eenvoudig. De visie van een onderneming wordt niet altijd expliciet naar buiten gebracht, maar ligt veelal besloten in de strategische bedrijfsvoering.

Als we kijken naar Albert Heijn, dan treffen we wel een missie, maar niet echt een omschreven visie aan. De visie is duidelijk verwerkt in de toegepaste winkelstrategie: 'Albert Heijn heeft vier verschillende typen winkels: wijkwinkel, AH to go, AH XL en Albert. Door ons assortiment af te stemmen op de specifieke behoeften van alle verschillende klanten proberen we iedereen zo persoonlijk mogelijk te helpen.'

Een mogelijk model om te komen tot een visie geeft het schema in figuur 3.

fig 3

Bouwstenen voor een goede visie



Dit zijn de bouwstenen voor een goede visie:

- Het omgevingsbeeld moet een indruk geven hoe de omgeving van de onderneming er in de (verre) toekomst uitziet.
- Het droombeeld brengt ons naar diezelfde (verre) toekomst, wat willen we dan bereikt hebben, waar willen we staan?
- De succesformule geeft antwoord op de vraag: hoe bereiken we onze gedroomde positie?

VOORBEELD

De Muidense blokkenmaker

We schrijven begin jaren zeventig van de vorige eeuw. In het oude stadje aan de zuidwal van de voormalige Zuiderzee vestigen zich steeds meer schippers van de *Bruine Vloot*. Eigenaren van botters, klippers, schoeners, tjalken en wat dies meer zij. Deze schepen werden vaak van de sloop gered en met liefde gerestaureerd, met veel oog voor authentieke details. Om inkomsten te genereren werden de schepen verhuurd en vooral in de weekeinden werd de 'bierdoppenroute' gevolgd van de beroemde zeilerscafés. Van Ome Ko in Muiden naar Tante Marie in Hoorn: de bierdoppenroute, omdat het verhaal ging dat als je met mist zou varen je op een metaaldetector van dop naar dop naar de overkant kon komen zonder je kompas te gebruiken. In de weekeinden voeren er ook vaak parttime schippers op de schepen. Eén van hen was een ervaren timmerman en die zag iets wat hem niet meer losliet.

Het vergde heel veel energie en tijd van de schippers om de blokken (de katrollen waarmee de zeilen gehesen en getrimd werden) te restaureren. Het was erg lastig om aan mooie blokken te komen met het authentieke smeedijzeren beslag. Door het intensieve gebruik sleten de schijven waarover de touwen liepen ook nog eens snel, wat midden in het vaarseizoen (als het geld verdiend moest worden) echt hinderlijk was.

De timmerman/schipper realiseerde zich drie dingen:

- 1 dat hij die blokken prima zelf kon maken, passend bij het smeed-ijzeren beslag;
- 2 dat je zonder de authentieke *look and feel* aan te tasten prima een slijtvaste schijf in het blok kon maken, zodat een blok ten minste één seizoen zonder problemen meekon;
- 3 dat de markt van verhuur zich verder zou ontwikkelen en dat er steeds meer schepen op de markt zouden komen waarop deze blokken nodig waren.

Kortom een *visie* op een patroon aan behoefte in de markt waarop hij eenvoudig kon inspelen, met een goed gevoel voor een ontwikkeling die inderdaad zou doorzetten.

ACTIVITEIT 1-2

Formuleer de visie

Formuleer kort en krachtig – in maximaal tien zinnen – de visie van het bedrijf of de instelling waarvoor je het marketingplan schrijft.

Missie en visie

Het doel van het schrijven van een missie is drieledig:

- 1 Allereerst dwingt het formuleren van een missie een onderneming tot een bezinning op de activiteiten (*what business are we in?*);
- 2 De tweede functie van een missie is een *interne functie*: het vormt een hulpmiddel bij het motiveren van het personeel;
- 3 Een derde functie van een missie is het creëren van een bepaald imago naar buiten (*externe functie*).

Wanneer we het hiervoor beschreven voorbeeld van de Hof van Heden koppelen aan deze door Alsem genoemde doelen van een missie, dan zien we de economisch-technische kant (*what business are we in?*) veranderen van aanleg van tuinen naar een 'doe-het-zelf-concept' op tuiniersgebied (*visie*). En de sociaalmaatschappelijke functie van het bedrijf, klantgericht opereren in de zin van producten en diensten bieden die een klant gelukkig maken naar (het werken) in de eigen tuin.

Concreet toegepast op het voorbeeld van de Hof van Heden:

- 1 belangrijkste ontwikkeling bij de doelgroep (zelf tuinieren in plaats van het laten doen);
- 2 identiteit van de onderneming/waardestrategie (de Hof van Heden is *het* bedrijf als u van uw tuin een modern paradijs wil maken);
- 3 langetermijndoelstellingen: de Hof van Heden wil de belangrijkste partij in de regio zijn als het gaat om 'doe-het-zelf-tuinieren'.

Het mag duidelijk zijn: een visie is in principe de aanjager voor het totale marketingbeleid en levert dus de inhoud op voor de verschillende marketingplannen.



Extra opdrachten

- 1 Bepaal de missie en visie die relevant is voor DE (www.de.nl).
- 2 Bepaal de missie en visie van de NS (www.ns.nl).
- 3 Bepaal de missie en visie van Nokia NL (www.nokia.nl).
- 4 Bepaal de visie van Robeco. Stel een mogelijke missie vast (www.robeco.nl).
- 5 Maak de opdrachten bij stap 1 van de casus Studieboeken en de casus Het theater op de website.