

**Ruud Frambach  
Edwin Nijssen**



Noordhoff Uitgevers

# Marketing strategie

Vijfde druk



# Marketing- strategie

Praktische handreikingen  
voor een effectief  
strategisch marketingplan

**Prof. dr. Ruud T. Frambach**

**Prof. dr. Edwin J. Nijssen**

---

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagbeeld: Corbis

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

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

0 / 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 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.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85568-0

ISBN 978-90-01-82061-9

NUR 802

# Woord vooraf

Steeds meer organisaties, zowel profit als not-for-profit, realiseren zich dat zij hun afnemers een unieke waarde moeten bieden, willen zij succesvol zijn en blijven. Unieke waarde leveren betekent goederen en diensten met duidelijke voordelen bieden die afnemers belangrijk vinden. Om dit mogelijk te maken moet een organisatie duidelijke keuzes maken. Welke waarde willen en kunnen we leveren? Het keuzeproces is afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie heeft, zowel vanuit de markt als vanuit haar eigen middelen. Ook impliceert dit het bewust uitsluiten en afbouwen van activiteiten. Strategische marketing houdt zich met deze keuzes bezig. Het biedt handvatten om op effectieve wijze keuzes te maken over de te bedienen afnemers en de wijze van bedienen. Strategische marketingplanning is een techniek die het keuzeproces systematiseert en de keuze onderbouwt. In dit boek stellen we deze techniek en haar inzet centraal. We bespreken hoe organisaties strategische marketingkeuzes kunnen voorbereiden, maken en uitvoeren.

Dit boek is geschreven voor studenten en managers 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.

Deze vijfde, herziene versie van *Marketingstrategie* is een verbeterde en geactualiseerde versie van de vorige uitgave. Het marketing planningsproces staat dus nog steeds centraal, maar de leesbaarheid is verbeterd. Hiertoe zijn de voorheen uitgelichte verdiepingen en toelichtingen deels weer in de hoofdtekst opgenomen. Dit voorkomt dat over belangrijke zaken heen wordt gekeken. Overbodige verdiepingen zijn weggehaald en nieuwe inzichten toegevoegd, waardoor een nieuw en completer totaalbeeld is ontstaan. Verder zijn definities geaccentueerd. Inhoudelijk is de tekst ook onder handen genomen. Recente literatuur en inzichten zijn opgenomen en voorbeelden geactualiseerd en verbeterd. Toegevoegd zijn zaken over de invloed van internet/social media, customer communities en open innovatie. De praktische modellen, handige tips in de vorm van 'do's and don'ts', evenals de handzame bondige vorm zijn natuurlijk gebleven.

We willen graag iedereen bedanken voor de feedback op eerdere edities van *Marketingstrategie*. Met name danken wij Paul Riegen (Hogeschool van Amsterdam) voor zijn feedback en Ruud Peters voor zijn hulp met de voorbeelden en illustraties. Wij houden ons natuurlijk aanbevolen voor verdere

reacties en suggesties. Wij hopen dat de lezer dit boek inzichtelijk, nuttig en bruikbaar zal vinden en daarom met veel plezier zal lezen en gebruiken!

Amsterdam/Eindhoven, voorjaar 2013

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

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

# Inhoud

Woord vooraf 3

## **1 Wat is marketingstrategie? 9**

- 1.1 Inleiding 10
- 1.2 Wat is strategie? 11
  - 1.2.1 Strategie gedefinieerd 11
  - 1.2.2 Eisen aan strategie 11
  - 1.2.3 Benaderingen van strategie 13
- 1.3 Strategische marketing 17
- 1.4 Strategisch marketingplan 20
- 1.5 Het business model 23
- 1.6 Tips 24

## **2 Het strategisch marketingprobleem als uitgangspunt van het plan 27**

- 2.1 Inleiding 28
- 2.2 Het begrijpen van het probleem 28
- 2.3 Welk soort plan past bij het probleem? 30
- 2.4 Tips 35

## **3 Marktanalyse 37**

- 3.1 Inleiding 38
- 3.2 Afnemersanalyse 41
  - 3.2.1 Marktdefinitie 42
  - 3.2.2 Algemene marktanalyse 48
  - 3.2.3 Analyse van afnemersgroepen 48
- 3.3 Distributieanalyse 55
- 3.4 Concurrentieanalyse 60
  - 3.4.1 Concurrentiekrachten 60
  - 3.4.2 Het concurrentieanalyseproces en specifieke concurrentenanalyse 65
- 3.5 Stakeholderanalyse 70
- 3.6 Macro-omgevingsanalyse 71
- 3.7 Tips 72

## **4 Middelenanalyse 77**

- 4.1 Inleiding 78
- 4.2 Organisatieanalyse 80
  - 4.2.1 Productportfolio 81
  - 4.2.2 Vaardighedenanalyse 84
  - 4.2.3 Waardeketen 87
  - 4.2.4 Activiteitensysteem 92
- 4.3 Marketing audit 93
  - 4.3.1 Marktgerichtheid van de organisatie 94
  - 4.3.2 Marketingprogramma's en modellen ter evaluatie van de marketingeffectiviteit 96
  - 4.3.3 Marketingafdeling, systemen en vaardigheden 97
- 4.4 Financiële audit 104
- 4.5 Tips 112

## **5 Confrontatieanalyse 115**

- 5.1 Inleiding 116
- 5.2 Marktanalyse en middelenanalyse confronteren 117
  - 5.2.1 Kritieke succesfactoren 117
  - 5.2.2 Interne middelen 119
  - 5.2.3 Confrontatie 120
- 5.3 De confrontatieanalyse (SWOT) 120
  - 5.3.1 De formele confrontatieanalyse 120
  - 5.3.2 De informele issueanalyse 125
  - 5.3.3 Van confrontatie naar strategie 126
  - 5.3.4 Conclusie 127
- 5.4 Tips 127

## **6 Strategiekeuze 131**

- 6.1 Inleiding 132
- 6.2 Missie van de organisatie 132
- 6.3 Doelen en doelstellingen 134
- 6.4 Strategietypen 136
  - 6.4.1 Opties voor de strategische basis (type waarde) 137
  - 6.4.2 Opties voor de strategische ontwikkelrichting 144
  - 6.4.3 Opties voor de wijze van strategieontwikkeling 149
- 6.5 Strategiekeuze 151
  - 6.5.1 Opties genereren 151



- 6.5.2 De beste optie selecteren 152
- 6.6 Tips 156

## **7 Uitwerking van de strategie: het marketingprogramma 159**

- 7.1 Inleiding 160
- 7.2 Het marketingprogramma 161
  - 7.2.1 Het raamwerk van de vier P's 163
  - 7.2.2 De toegevoegde P's: politiek en publieke opinie 169
  - 7.2.3 Het raamwerk van de zeven P's van dienstverlenende organisaties 169
  - 7.2.4 Conclusie 170
- 7.3 Het marketingplan 171
  - 7.3.1 Strategische uitgangspunten 171
  - 7.3.2 Positionering en waardepropositie 173
  - 7.3.3 Uitwerking van de waardepropositie in marketinginstrumenten 174
  - 7.3.4 De uitwerking van een marketinginstrument: het productplan als voorbeeld 175
- 7.4 Tips 178

## **8 Implementatie van de strategie 181**

- 8.1 Inleiding 182
- 8.2 Succesvol implementeren 183
  - 8.2.1 Middelen 183
  - 8.2.2 Organisatie 184
  - 8.2.3 Activiteitenplan en budget 187
  - 8.2.4 Evaluatie en bijsturing 190
- 8.3 Accountability 191
  - 8.3.1 Strategie accountability 192
  - 8.3.2 Marketing accountability 194
- 8.4 Tips 197

**Noten 198**

**Illustratieverantwoording 202**

**Register 203**



# 1

# Wat is marketingstrategie?

- 1.1 Inleiding**
- 1.2 Wat is strategie?**
- 1.3 Strategische marketing**
- 1.4 Strategisch marketingplan**
- 1.5 Het business model**
- 1.6 Tips**

Wat is (marketing)strategie en waarom is het belangrijk?

Dat zijn de centrale vragen van dit hoofdstuk. We zullen ingaan op verschillende manieren om naar strategie te kijken. Daarna definiëren wij strategische marketing en onderbouwen de noodzaak en het nut van een strategisch marketingplan voor een organisatie. Duidelijk wordt dat het leveren van *unieke klantwaarde*, zowel nu als in de toekomst, de kern van strategische marketing is. Een koppeling met het business model van het bedrijf wordt gemaakt.

## 1.1 Inleiding

Strategie heeft een belangrijke plaats op de agenda van organisaties. De dynamiek op veel markten dwingt managers tot bezinning over de koers van hun organisatie. Denk bijvoorbeeld aan zaken als de voortdurende stroom van nieuwe producten in food en non-food, de invloed van social media op ons gedrag, het internet als nieuw verkoopkanaal dat hele bedrijfstakken op zijn kop zet (zoals de traditionele uitgeverijen en de muziekindustrie), maar ook aan veranderingen in de zorg, de cultuursector en het onderwijs. Het maakt het nadenken over strategie door organisaties tot een noodzaak. Om op de lange termijn succesvol te zijn en te blijven, zijn heldere keuzes vereist. Dit geldt niet alleen voor de algemene koers die de organisatie wil varen, maar ook voor de specifieke rol die zij voor haar *stakeholders* wil innemen. Stakeholders zijn die partijen die direct dan wel indirect de activiteiten van een organisatie kunnen beïnvloeden of er door beïnvloed worden. Een belangrijke stakeholder is natuurlijk 'de afnemer'. Strategieformulering speelt een essentiële rol bij het maken van keuzes over de rol die de organisatie voor haar afnemers wil vervullen. De wijze waarop deze keuzes zo goed mogelijk kunnen worden voorbereid, gemaakt en uitgevoerd, staat centraal in dit boek. Dit is wat we noemen het 'strategisch marketingplanningsproces'.

### Stakeholders

Het resultaat van het strategisch marketingplanningsproces is een strategisch marketingplan, dat vervolgens ook uitgevoerd en geëvalueerd moet worden. 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. Deze waarde komt tot uitdrukking in de producten of diensten die ze levert. De aanbieder zal zich niet alleen moeten bezighouden met de vraag hoe succesvol haar huidige activiteiten en aanbod zijn, maar ook in hoeverre haar activiteiten en aanbod op langere termijn de voorkeur van de klant zullen hebben ten opzichte van concurrenten. Als de afnemer de waarde van de producten van het bedrijf herkent en waardeert, zal deze het product verkiezen en vaker kopen.

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* die gebruikt kunnen worden in het proces. Belangrijk voor het juist toepassen van concepten en modellen is het begrip ervan. Daarom besteden we in dit boek ook aandacht aan de achtergrond van de concepten en modellen die wij bespreken.

In dit hoofdstuk gaan we eerst verder in op de vraag wat strategie precies is. We bespreken verschillende benaderingen van strategie. Op basis daarvan definiëren we strategische marketing in paragraaf 1.3 en lichten het strategisch marketingplan toe in paragraaf 1.4. Dit vormt de basis voor de rest van het boek, waarin wij steeds een volgende stap in het proces van het formuleren en uitvoeren van een strategisch marketingplan bespreken. In paragraaf 1.5 plaatsen wij het begrip klantwaarde, dat centraal staat als het gaat om strategisch kiezen, in de context van het business model van de organisatie. Een business model geeft de logica weer waarop de organisatie waarde voor de klant en voor het bedrijf creëert. We sluiten af met enkele praktische tips. Dit helpt de lezer om direct met de theorie en modellen aan de slag te gaan.

## 1.2 Wat is strategie?

Strategie is de langetermijnkoers van een organisatie en heeft betrekking op een goede afstemming, oftewel 'fit', tussen de organisatie en haar 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 organisatie bezien (gelet op hetgeen de organisatie heeft en kan, oftewel haar middelen) welke mogelijkheden er zijn om waarde toe te voegen voor de stakeholders. Werknemers, klanten, lokale politici, toeleveranciers, milieu-groepen, om enkelen te noemen, zijn allemaal stakeholders. Klanten zijn vanzelfsprekend zeer belangrijk in dit rijtje, omdat zij uiteindelijk via het betalen voor de producten/diensten van de organisatie de middelen verschaffen voor een bedrijf om nieuwe investeringen te doen en voort te bestaan.

### 1.2.1 Strategie gedefinieerd

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

**Strategie**

En strategie is een – impliciet dan wel expliciet – door een organisatie gekozen koers die is gericht op de verwezenlijking van de door haar geformuleerde doelstellingen, 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.

Belangrijk is het om je te realiseren dat een strategie impliciet kan zijn. Dat wil zeggen dat er niet altijd een op schrift gesteld plan hoeft te liggen om een strategie te hebben. Een organisatie die geen strategisch plan in de vorm van een document heeft, maar wel heel duidelijk weet waar zij naartoe wil, waarom zij dat wil en hoe zij haar doel denkt te bereiken, heeft wel degelijk een strategie. Belangrijk is dat de activiteit van strategische plannen maken en strategisch management voeren niet slechts ritueel gedrag zijn, maar dat ze goed gefundeerd zijn op inzichten over afnemers, marktinforma-tie en bedrijfsgegevens enerzijds en ze richting geven aan de koers van de organisatie anderzijds. Een schriftelijk plan is meestal het resultaat van een actief doorlopen strategische overdenking en poging om de koers te bepalen. Het document maakt echter ook dat iedereen dit kan nalezen en dus zich eigen maken. Het gaat echter uiteindelijk niet om het papier, maar om de inhoud en de wijze waarop medewerkers de strategie uitwerken en uitvoeren. Het is de taak van het topmanagement van de organisatie om de aandacht (en dus ook de inzet) van afdelingen en medewerkers te richten op die zaken die er toe doen om de strategie te realiseren. Hierbij moet de top ook zorgen voor de benodigde ondersteuning en middelen.

### 1.2.2 Eisen aan strategie

Een effectieve strategie voldoet aan de volgende drie eisen.

- 1 Strategie moet een *heldere keuze* bevatten. Een goede strategie geeft helderheid over de positie die de organisatie in de markt zal innemen. De strategie moet daarom voldoende specifiek zijn en duidelijke keuzes weergeven.

Geduid wordt wat wel en ook wat niet binnen de strategie past. Hierbij is het van belang dat de strategie *intern consistent* is. Dat wil zeggen dat de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van zaken als:

- de marktbenadering (op welke afnemers richten wij ons en hoe doen wij dat?),
  - de beschikbare middelen (zoals mensen, machines, financiën, kennis en kunde),
  - de processen (bijvoorbeeld het toeleveringsproces of het dienstverleningsproces), en
  - de organisatie (bijvoorbeeld de organisatievorm),
- op elkaar moeten aansluiten en elkaar het liefst moeten versterken.

- 2 Strategie moet een *goede aansluiting hebben op de omgevings situatie* en de omgevingsontwikkelingen. 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 nú bedient. Een organisatie kan bewust een andere omgeving (markt) opzoeken, bijvoorbeeld omdat haar vaardigheden daar veel beter bij passen. Dit sluit aan bij de zogenoemde *Resource Based View of the firm* (zie paragraaf 1.2.3); vanuit de intern aanwezige middelen zoekt het management met het bedrijf kansrijke mogelijkheden in de markt. Dit wordt ook wel aangeduid als een *inside-out benadering*. Deze is complementair aan de meer traditionele *outside-in benadering*, waarbij de organisatie eerst in haar omgeving zoekt naar kansrijke mogelijkheden en vervolgens in haar organisatie kijkt hoe zij hierop kan inspelen. Beide perspectieven kunnen leiden tot een propositie aan afnemers die zij als waardevol ervaren.

Ten tweede dient naast de directe omgevingspartijen, zoals afnemers, toeleveranciers en concurrenten, ook te worden gedacht aan de bedrijfstak in zijn geheel en de maatschappelijke omgeving. Ook hier voltrekken zich voor het bedrijf belangrijke ontwikkelingen (zoals verschuivingen in de bevolkingsopbouw, politieke ontwikkelingen enzovoort). Bovendien betekent de 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 voordelige wijze. Denk bijvoorbeeld aan de milieulobby van organisaties die pleiten voor striktere wetgeving waar zij zelf al aan voldoen. Een ander voorbeeld is de farmaceutische industrie, die haar mogelijkheden probeert te vergroten om geneesmiddelen onder de aandacht van arts en patiënt te krijgen.

- 3 Strategie moet *gelegitimeerd* worden door de belangrijkste stakeholders. 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

**Resource  
Based View of  
the firm**

**Inside-out  
benadering  
Outside-in  
benadering**

succes moeten maken. Als medewerkers het niet eens zijn met de strategie, is de kans groot dat uitvoering ervan (zelfs onder druk van het management) problemen oplevert. Het personeel moet zich dus in belangrijke mate in de strategie kunnen 'herkennen'. 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 middelen meer ter beschikking stellen. Als de strategie in strijd is met regelgeving, zal de overheid ingrijpen. De strategie zal dus moeten voldoen aan de wensen en verwachtingen van de stakeholders die bepalend (kunnen) zijn voor het succes van de organisatie.

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 zij 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 Benaderingen van strategie

In het voorgaande werd duidelijk dat 'strategie' een rijk begrip is dat naar verschillende zaken verwijst, zoals:

- 1 de inhoud van de strategie;
- 2 het proces waarmee een strategie tot stand komt; en
- 3 de rol die de middelen van een organisatie spelen bij strategie.

Deze verschillende benaderingen van strategie sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. Het is goed deze zaken uit elkaar te houden en steeds duidelijk te maken wat aan de orde is. We lichten ze hier kort toe.

#### *Ad 1 Inhoudelijke benadering van strategie*

De inhoudelijke benadering van strategie gaat over de wijze 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 de aanbieders van een branche in meer of minder homogene clusters worden ingedeeld. Onder een 'branche' (of: bedrijfstak) wordt 'een groep van bedrijven die een product of een productklasse aanbiedt, gekend door een zeer hoge graad van substitueerbaarheid' verstaan.

**Inhoudelijke  
benadering van  
strategie**

**Branche  
Bedrijfstak**

## Strategische groepen

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

Tussen strategische groepen kunnen belangrijke prestatieverschillen bestaan. Enerzijds wordt dit verklaard door omgevingsfactoren. Voorbeelden zijn de verschillen in de mate van marktgroei tussen de marktsegmenten waarop de verschillende strategische groepen zich richten, en ook de mate van onderlinge concurrentie binnen de groepen. Anderzijds zijn van invloed de barrières die bestaan om een strategische groep te betreden of te verlaten. Zij verklaren waarom de gemiddelde prestaties tussen de groepen, zelfs op de lange termijn, kunnen variëren. De *barrières* (toetredings- en mobiliteitsbarrières) belemmeren bedrijven om snel van positie, en dus van strategische groep, te veranderen.

De barrières kunnen zowel van externe alsook van interne aard zijn. Respectievelijk kan worden gedacht aan onder andere: het ontbreken van toegang tot distributiekanaalen en/of toeleveranciers, interne machtsverhoudingen die strategische verandering blokkeren en het vastliggen van de financiële middelen van het bedrijf in duurzame productiemiddelen.

Binnen de inhoudelijke benadering bestaan minstens drie substromingen, namelijk die van de industriële organisatie (ook wel 'externe organisatie' genoemd), de managementbenadering en de institutionele school.

## Toetredings- en mobiliteitsbarrières

## Industriële organisatie

De stroming van de *industriële organisatie* bestudeert het presteren van strategische groepen en individuele ondernemingen in het licht van de bedrijfstakstructuur. Een verklaring voor het presteren wordt gezocht in de kenmerken van de omgeving waarin de onderneming opereert.

De *managementbenadering* gebruikt de zienswijze van de strategische groepen op een totaal andere manier. Zij stelt niet de vertaalslag naar het hogere abstractieniveau centraal, maar juist die naar het lagere niveau. De nadruk ligt op het strategische gedrag van de onderneming als verklaring voor waargenomen verschillen in ondernemingsprestaties. Er is met name aandacht voor de karakteristieken die ondernemingen (moeten) ontwikkelen om aan te sluiten bij een bepaalde strategische groep (zoals de vaardigheden die hiertoe nodig zijn). De strategieformulering van de individuele onderneming sluit hier sterk op aan. Hierbij staat met name de vraag centraal welke inhoudelijke strategieën effectief zijn onder bepaalde omstandigheden, zoals bijvoorbeeld in een volwassen of een neergaande markt.

## Institutionele theorie

De *institutionele school* baseert zich op institutionele theorie. Deze stelt dat de formele en informele instituties in de omgeving van een bedrijf bepalen wat het management doet. Deze instituties zijn niet alleen formele instellingen, toezichthouders en brancheverenigingen, maar ook de normen



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

Dominant logic

Industrial recipes

1

### Ad 2 Procesbenadering van strategie

De inhoud van een strategie wordt ook in belangrijke mate beïnvloed door de wijze waarop de strategie tot stand komt. Het gehele strategievormingsproces is namelijk verbonden met mensen en hun gedragingen. De strategie van een bedrijf is daarom geen exact gegeven. De koers van een onderneming krijgt veel meer gaandeweg haar definitieve vorm, zowel in het strategiebepalingsproces, als in de uitvoering (= implementatie) daarvan.

Procesbenadering van strategie

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 liggen de zaken echter anders en complexer. Het proces van strategievorming is een 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. Machtverhoudingen kunnen het eindresultaat een totaal andere inhoud geven dan oorspronkelijk, bij het opstellen van de plannen, was bedoeld.

De strateeg Henry Mintzberg spreekt in verband met de totstandkoming van strategie wel over *crafting strategy*.<sup>1</sup> Hij maakt onderscheid tussen de voorgenomen strategie (*intended strategy*) en de gerealiseerde strategie (*realized strategy*). De eerste verwijst naar de door de onderneming geformuleerde plannen, de tweede naar het patroon in het feitelijke gedrag van de onderneming. De gerealiseerde strategie is geen exacte kopie van de strategische plannen. Het is een mengsel van expliciet genomen besluiten, voortkomend uit de geformuleerde intentionele strategie (*deliberate strategy*)

Crafting strategy  
Intended strategy  
Realized strategy  
Deliberate strategy

## Emergent strategy

en patronen die zich ontwikkelen – los van de strategische intenties – gebaseerd op impliciete keuzes die gaandeweg worden gemaakt (*emergent strategy*). Deze impliciete keuzes liggen echter niet helemaal buiten de invloedssfeer van de manager. Gary Hamel beargumenteert dat zulke impliciete keuzes kunnen worden gestuurd. Dit vraagt om het creëren van een aantal voorwaarden dat ervoor kan zorgen dat strategievorming op een voor de organisatie zinvolle en effectieve manier gebeurt.<sup>2</sup> Eén van de belangrijkste voorwaarden hierbij is dat de organisatie open staat voor nieuwe ideeën en nieuwe mensen.

### Ad 3 Middelenbenadering van strategie

## Middelenbenadering van strategie Resource Based View of the firm

Een derde, relatief recente benadering van strategie gaat ervan uit dat organisaties keuzes maken op basis van de unieke samenstelling van middelen (zoals mensen, technologie, kennis en vaardigheden) waarover zij beschikken. Dit is de *Resource Based View of the firm*. De strategie van een organisatie is volgens deze benadering een reflectie van haar unieke middelen en keuzes hieromtrent. Door als organisatie na te gaan welke onderscheidende

middelen men heeft (in brede zin, dus zowel materieel als immaterieel) en deze vervolgens te benutten bij het kiezen van een positie in een markt, ontstaat de strategie van het bedrijf. De middelen sturen als het ware de koers die de organisatie vaart. De aanpak is vooral geschikt voor startende en high-tech ondernemers (en staat bekend als de 'effectual marketing' aanpak).<sup>3</sup> Omdat de middelen uniek zijn, is de koers dit ook. Denk bijvoorbeeld aan kledingfabrikant ZARA. Door haar unieke middelen, zoals haar productiefaciliteit, logistieke systeem en vaardigheden op het gebied van *trendwatching*, is de organisatie in staat een strategie te volgen waarbij zij met snel wisselende, modieuze collecties inspeelt op de wensen in de markt. Door haar vaardigheid snel in te kunnen spelen op trends hoeft zij minder kleding via uitverkoop te verkopen, hetgeen positief van invloed is op haar marge (en dus winstgevendheid). Haar unieke middelen stelt ZARA



in staat een onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van andere aanbieders in de markt. De *Resource Based View* gaat dus verder dan het simpel benoemen van sterkten en zwakten van een onderneming. Het herkennen van de middelen die het management in staat stellen duurzaam concurrentievoordeel in de markt te creëren is de leidraad. *Concurrentievoordeel* betekent het in staat zijn waarde te leveren die klanten herkennen en die een aanzienlijk deel van de doelgroep ook ziet als superieur ten opzichte van ander aanbod in de markt (en dus bereid is te kopen). *Duurzaam* verwijst naar het vermogen van de onderneming dit ook op termijn te kunnen vasthouden of realiseren.

Een mogelijke valkuil is te veel vanuit de bestaande middelen denken, met als resultaat te weinig oog hebben voor kansen die er kunnen zijn om andere middelen aan te trekken. Het risico ontstaat ontwikkelingen bij specifieke klantsegmenten te missen (dus het gevaar van 'navelstaren' of 'bijziendheid'; in het Engels: 'myopia' geheten). Ook kan er hierdoor te weinig oog zijn voor mogelijk interessante samenwerking met andere organisaties – waaronder concurrenten – of afnemers, waarmee ook waarde kan worden gecreëerd. Om dit te voorkomen hebben organisaties *adaptieve vaardigheden* nodig; vaardigheden die hen in staat stellen nieuwe ontwikkelingen in de omgeving tijdig te signaleren en bij te sturen.<sup>4</sup> In hoofdstuk 4 (Middelenanalyse) gaan we verder in op de middelenbenadering van strategie.

## 1.3 Strategische marketing

Behalve het strategisch denken heeft ook de marketing een belangrijke ontwikkeling in de tijd ondergaan. Domineerde tot omstreeks 1930 voornamelijk de product- en productiegeoriënteerde filosofie (denk bijvoorbeeld aan Henry Ford die massaal alleen zwarte Model T-Fords op de markt bracht), in de periode daarna tot omstreeks 1950 stond voornamelijk het verkoopgericht denken centraal. Deze dominantie van het *selling concept* hield in dat de organisatie, in plaats van te streven naar maximale efficiency in de productie, was gericht op de effectiviteit van de verkoop met als doel een zo hoog mogelijke afzet te behalen. In deze periode heeft men echter, evenals in de daaraan voorafgaande periode, weinig rekening gehouden met de wensen en de behoeften van de afnemersmarkt. Vanaf omstreeks 1950 wordt het *marketingconcept* in een aantal organisaties actueel, wat betekent dat men een zodanige oriëntatie heeft, dat de wensen en de behoeften van afnemers in de markt – of van dat deel van de markt waarop men zijn aandacht heeft gericht (de doelgroep) – vertrekpunt worden voor het aanbod van het bedrijf. Het essentiële verschil met het verkoopconcept is dat verkoop vanuit de gedachte van het marketingconcept alleen zinvol is als het product (of de dienst) een behoefte van de klant vervult. Immers, alleen in dat geval zal de afnemer met tevredenheid het product/de dienst gebruiken en mogelijk wederom van de diensten van de aanbieder gebruikmaken. De *relatiegerichtheid* van het marketingconcept, waarbij het doel is om *wederszijds* voordeel te creëren (voor de afnemer, in de vorm van behoeftebevrediging, én voor de aanbieder, in de vorm van bijvoorbeeld winstgevendheid) onderscheidt dit concept van het verkoopconcept. Daar staat eerder de transactie centraal. De valkuil hiervan is dat dit kan leiden tot de verkoop van producten (diensten) waar de afnemer eigenlijk helemaal niet op zit te wachten. Gevolg is een ontevreden klant, met alle negatieve effecten van dien (niet alleen is de kans groot dat de klant geen herhalingsaankopen doet, maar ook dat deze anderen negatief gaat beïnvloeden).

Met het ontstaan van het marketingconcept ontstaan ook de marketinggeoriënteerde bedrijven. Het marketingconcept heeft een aantal belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. In eerste instantie leefde vooral de gedachte dat marketing iets was voor diegenen in de organisatie die zich met de afzetmarkt bezighielden. Relatief snel ontstond echter het besef dat marketing niet iets was dat tot één afdeling binnen een organisatie beperkt kon blijven. Ook andere functionele gebieden, zoals productontwikkeling en productie, werden bij marketingactiviteiten betrokken. De noodzaak van een goede onderlinge afstemming tussen functies om succesvol te kunnen opereren werd steeds duidelijker. Het aandachtsveld van de marketingfunctie bleef echter in hoofdzaak beperkt tot de afnemersmarkt.

Door de opkomst van marketing en haar kijk op de markt, begon marketing belangrijker te worden als input voor strategische planning door directies. Uiteindelijk leidde dit tot een grotere betrokkenheid van marketing bij strategievorming binnen bedrijven en kan er worden gesproken van een 'strategische marketingoriëntatie'.<sup>5</sup>

Steeds meer organisaties zijn in de loop der tijd gaan 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 steeds meer dat dit niet alleen van belang is voor de marketingfunctie, maar dat het

Selling  
concept

Marketing-  
concept

Relatie-  
gerichtheid

Marketing-  
functie

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 (*Research & Development*) 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).

### Markt-oriëntatie

Marktoriëntatie is een onderwerp dat sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw toenemende aandacht heeft gekregen in de literatuur, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen 'marktoriëntatie als cultuur' en 'marktoriëntatie als gedrag'. Bij *marktoriëntatie als cultuur* zit het verkrijgen van inzicht in de afnemers en concurrenten 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 inspeken hierop. Oriëntatie op de markt is *de norm* en uit zich op allerlei manieren in de organisatie. *Marktoriëntatie als gedrag* uit zich in het door de organisatie op systematische wijze verzamelen en verwerken van en het inspelen op informatie over klanten en concurrenten. De organisatie is continu bezig om informatie over belangrijke marktpartijen te verkrijgen, verspreidt deze tussen functionele gebieden in de organisatie en bepaalt of, en zo ja, hoe op deze informatie moet of kan worden ingespeeld. Het centrale doel van een marktgeoriënteerd bedrijf is om beter dan de concurrent in te spelen op de (geuite én stille) wensen van de klant.

De marketingfunctie is, door haar focus op de afnemer, bij uitstek geschikt om als aanjager dit doel levend te maken en te houden. Daarmee komen we op de essentie van strategische marketing. Bij strategische marketing staat het identificeren, het creëren en het leveren van klantwaarde (*customer value*) centraal.

### Customer value

### Klantwaarde

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

### Benefits

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, welke verder gaat dan het product alleen. Ervaringen die door klanten als positief worden gewaardeerd, maken onderdeel uit van de klantwaarde, omdat zij de 'benefits' voor de klant vergroten. Denk bijvoorbeeld aan RedBull, dat zich steeds meer opstelt als 'experience provider' in plaats van als producent van energiedranken (zie afbeelding).

### Kosten



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 alternatieve 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 en
- dat concurrenten de geboden waarde niet gemakkelijk en snel kunnen imiteren.

Indien een bedrijf in staat is om op duurzame wijze superieure klantwaarde te leveren, ontstaat er een concurrentievoordeel. Voortdurend zal de aanbieder dit moeten toetsen en de vinger aan de pols houden. Het vereist het steeds stellen van vragen als: Leveren we nog superieure klantwaarde?; Sluit wat we leveren nog steeds optimaal aan bij de wensen van de specifieke afnemers die worden benaderd?; Is dat ook in de toekomst nog zo?; Is hetgeen wij leveren nog (voldoende) onderscheidend van hetgeen de concurrentie biedt?; Zal de concurrentie in staat zijn op (korte) termijn ons te evenaren of zelfs voorbij te streven (misschien zelfs op geheel andere manieren)?

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.

**Strategisch marketingmanagement**

Bij de keuzes die de organisatie maakt, moet zij zich goed realiseren welke effecten dit heeft op de maatschappij in bredere zin. Bepaalde keuzes kunnen immers goed zijn voor bepaalde afnemers, maar bijvoorbeeld slecht voor het milieu. Denk bijvoorbeeld aan het merk Hummer, dat onderdeel was van General Motors. Dit was een auto die inspeelde op wensen van afnemers die een grote en sterke wagen zochten, maar die door velen als vervuilend en brandstof verkwistend werd gezien. In 2010 is het merk Hummer van de markt gehaald (zie hierna). 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 dienen organisaties hun oriëntatie niet te beperken tot een marktorientatie, maar dienen zij dit breder te zien als *duurzame marktorientatie*, waarbij zij ook rekening houden met de belangen van de maatschappij in bredere zin.<sup>6</sup> In dit verband wordt ook wel gesproken van een stakeholder oriëntatie.<sup>7</sup>

**Duurzame markt-oriëntatie Stakeholder oriëntatie**

BRON: NRC HANDELSBLAD, 24 FEBRUARI 2010

## GM: einde Hummer na afketsen overname



De Chinese overname van de Hummer gaat niet door. Daarmee komt er een einde aan de tank voor de gewone man die niet in het leger zit.

Gisteren maakte eigenaar GM bekend dat de Hummer verdwijnt. Het Chinese Sichuan Tengzhong, dat zich afgelopen zomer meldde als koper, kreeg de overname van de Hummer niet rond.

Het gevaarte maakte furore als militair voertuig in de Eerste Golfoorlog, waarna er in 1992 ook een consumentenversie verscheen. Maar een serieus vervoermiddel is de benzineslurpende Hummer eigenlijk nooit geweest. Het was vooral

een statussymbool waarin bekende en minder bekende sterren zich graag lieten zien. Een tank voor de gewone man die niet in het leger zat.

Maar de afgelopen jaren waren er nog maar weinig mensen die openlijk durfden te pronken met een Hummer. De auto die ongeveer 1 liter op 6 kilometer verbruikt, had afgedaan. In het huidige tijdperk met de steekwoorden zuinig, compact, groen en elektrisch werd de Hummer een soort rijdende middelvinger. In Amerika werd de Hummer tijdens de economische crisis het symbool van alles wat er mis is met de Amerikaanse auto-industrie.

De autofabrikant GM besloot vorig jaar om het merk Hummer te verkopen. Dat besluit werd genomen onder druk van de Amerikaanse overheid. GM ging vorig jaar failliet, maar maakte met forse financiële steun van de overheid een doorstart. Met de Amerikaanse staat als grootaandeelhouder gaat GM zich toeleggen op compactere, zuinigere en milieuvriendelijkere auto's.

### 1.4 Strategisch marketingplan

#### Marketing-strategie

Het resultaat van het strategisch marketing managementproces is de geformuleerde marketingstrategie. Deze geeft aan welke waarde, geconcretiseerd in de vorm van goederen en diensten, aan welke klanten zal worden geleverd. 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.

#### STP-proces

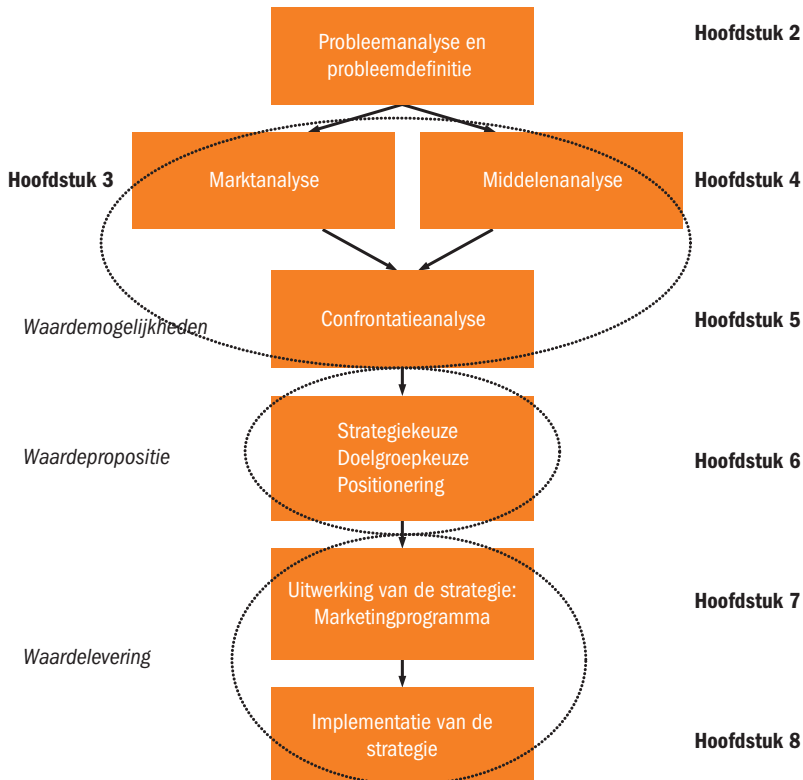
Op basis van *segmentatie* kan de aantrekkelijkheid van verschillende deelmarkten worden bepaald. Hieruit wordt een keuze voor de te bedienen doelmarkt gemaakt (= *targeting*). De specifieke waarde die de gekozen afnemers zal worden geboden en de wijze waarop deze onderscheidend is van de concurrentie komt tot uitdrukking in de positionering (= *positioning*).

Het *strategisch marketing planningsproces* is het instrument dat wordt gebruikt om dit proces daadwerkelijk uit te voeren. De analyses en de keuzes die betrekking hebben op elk van de essentiële fasen van dit proces krijgen hun weerslag in het *strategisch marketingplan*. Figuur 1.1 geeft de stappen van het strategisch marketing planningsproces weer en de plaats waarop wij deze in dit boek bespreken.

**Strategisch marketing planningsproces**  
**Strategisch marketingplan**

1

**FIGUUR 1.1** Het strategisch marketing planningsproces



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

Relevante informatie kan worden gebruikt om de geldigheid van de gevoerde strategie te toetsen en input te leveren voor eventuele aanpassing van de strategie. Strategische marketingplanning krijgt daarmee een *continu en procesmatig karakter* in plaats van dat het beperkt blijft tot een eenmalige gebeurtenis. Specifieke actieplannen die betrekking hebben op de korte termijn, zoals veelal verwoord in het *marketingjaarplan*, zullen uiteraard wel ieder jaar moeten worden herzien. Dit maakt deel uit van de *marketingtactiek*.

## Marketing-tactiek

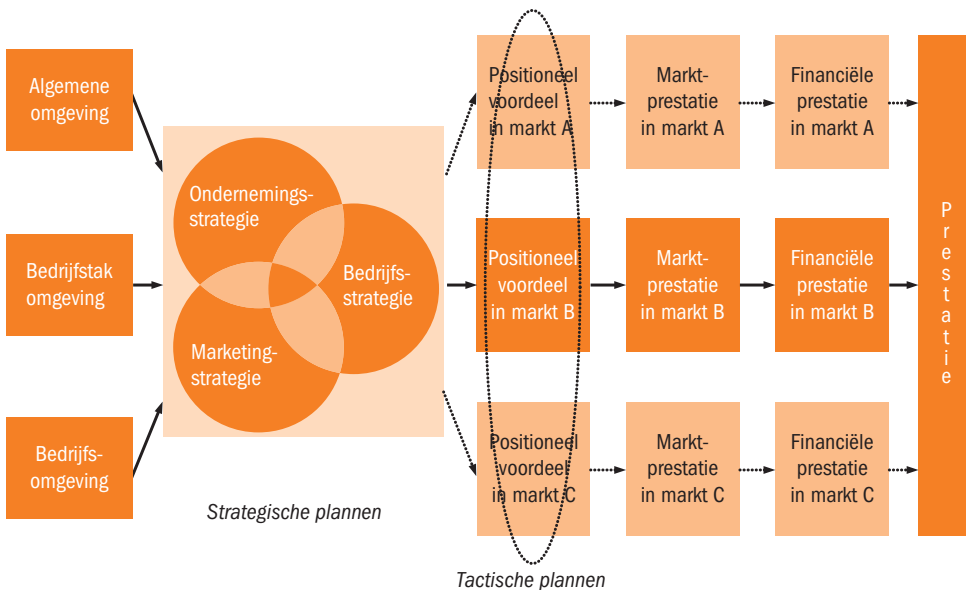
In het *marketingjaarplan* (zie ook hoofdstuk 7) wordt op basis van een samenvatting van de strategische uitgangspunten, de strategie en de doelstellingen ingegaan op de praktische uitwerking van de strategie in tactiek en operaties. Marketingtactiek richt zich op het proces van feitelijke waardelevering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

## Strategisch management

Het marketingjaarplan is dus een leidraad voor de praktische uitwerking van de strategie voor een korte planperiode (veelal een jaar), terwijl het strategisch marketingplan de koers op de (middel)lange termijn probeert vast te stellen. 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. Organisatorisch valt dit vaak met een SBU samen. Hierin zit ook een belangrijk verschil met het strategisch management. Daar waar strategische marketing zich bezighoudt met het waardecreatieproces in afnemersmarkten – en afnemers dus als primaire stakeholders worden gezien – richt strategisch management zich op strategieformulering met betrekking tot stakeholders in het algemeen. Dit vindt plaats op het hoogste organisatorische niveau (dus met betrekking tot de organisatie als geheel); strategisch management stuurt en integreert functionele strategieën op verschillende niveaus. Dit komt tot uitdrukking in de ondernemingsstrategie (of: organisatiestrategie). Indien de organisatie uit meerdere SBU's bestaat, zal iedere SBU ook een bedrijfsstrategie formuleren. Hierin worden functionele strategieën geïntegreerd, zoals marketingstrategie, productiestrategie, R&D-strategie enzovoort. Figuur 1.2 visualiseert de verschillende strategieën in de organisatie.<sup>8</sup>

## Ondernemingsstrategie Bedrijfsstrategie Functionele strategie

FIGUUR 1.2 De marketingstrategie in het perspectief van de organisatie





## 1.5 Het business model

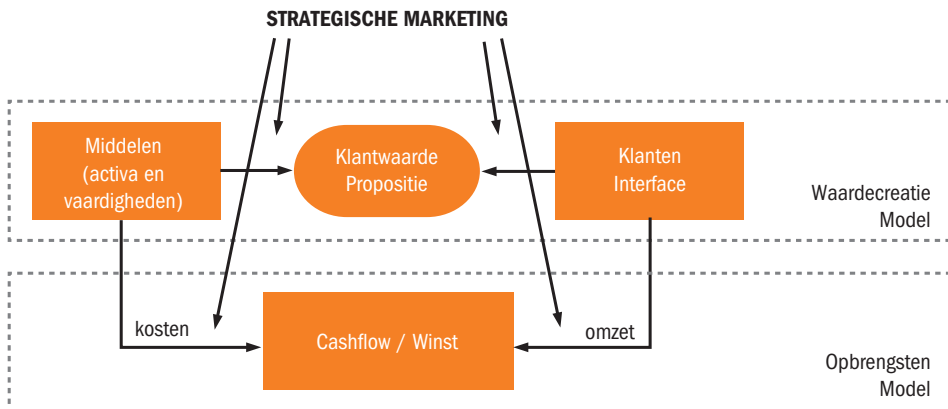
Met het formuleren van een marketingstrategie kiest de organisatie welke afnemers zij wil bedienen en welke waarde zij hen wil leveren. In het marketingplan worden vervolgens keuzes gemaakt over hoe de organisatie dit wil doen. Om ervoor te zorgen dat die keuzes ook effectief zijn, moet de marketingfunctie duidelijk maken welke waarde hierdoor voor de organisatie en haar stakeholders gecreëerd wordt. Met andere woorden, de marketingfunctie zal haar *accountability* moeten aantonen. Dit vraagt om het verbinden van het proces van waardecreatie voor afnemers aan dat van waarderealisa-tie voor de organisatie. Het *business model* is een concept dat de logica achter beide processen weergeeft en laat zien hoe deze met elkaar verbonden zijn.

Het business model geeft de logica weer achter de processen waarop waarde voor afnemers wordt gecreëerd en waarop tegelijkertijd waarde voor de organisatie wordt gerealiseerd.<sup>9</sup>

**Business  
model**

Figuur 1.3 geeft een schematische weergave van een business model.

**FIGUUR 1.3** Het business model<sup>10</sup>



### *Waardecreatie model*

Centraal in het business model staat de waarde die de organisatie afnemers wenst te bieden (inclusief klantervaringen, oftewel *customer experiences*). De figuur laat zien dat deze waarde afhankelijk is van en beïnvloed wordt door de keuze van afnemers die de organisatie wenst te bedienen, hoe zij met haar afnemers in contact wil staan en met welke middelen zij de waarde wil creëren. De 'klantwaardedefinitie' komt tot uitdrukking in de waardepropositie en zal bepalen welke 'positionering' de organisatie kiest.

De keuzes hoe aan dit waardecreatieproces invulling gegeven gaat worden, zijn onderdeel van het strategisch marketing managementproces en worden verwoord in het strategisch marketingplan. Het proces wordt gevoed door informatie uit de markt en inzicht in de eigen middelen. Marktgeoriënteerde

bedrijven verzamelen en interpreteren deze informatie. Zij zijn daarmee beter in staat dit proces te doorlopen dan andere organisaties, omdat zij op systematische wijze kennis nemen en leren van de voor hun relevante markten, waarin afnemers en concurrenten belangrijke partijen zijn.

#### *Opbrengsten model (waarderealisatie)*

Waardecreatie voor afnemers is alleen zinvol als het ook tot waarderealisatie voor de eigen organisatie en haar belangrijkste stakeholders (zoals medewerkers en aandeelhouders) leidt, omdat dit de continuïteit van de organisatie mogelijk maakt. Waardecreatie moet daarom hand-in-hand gaan met waarderealisatie, zoals gevisualiseerd is in het business model. Waar in het bovenste deel hiervan waardecreatie centraal staat, zien we in het onderste deel waarderealisatie. Pas als er sprake is van een heldere logica waarmee beide met elkaar verbonden zijn, kan het business model succesvol zijn. Dit vraagt ook om een continu leerproces: de marketer zal steeds inzicht moeten proberen te krijgen in de effecten van het waardecreatieproces, zodat dit aangepast kan worden wanneer nodig en duidelijk gemaakt kan worden (onder meer aan het topmanagement en het financieel management) waarom bepaalde marketingactiviteiten belangrijk en zinvol zijn. Dit is marketing accountability (zie paragraaf 4.4 en 8.3). Goede marketing-strategische keuzes liggen aan de basis daarvan en bepalen hoe effectief aan de logica van waardecreatie en -realisatie invulling gegeven kan en zal worden.

#### Waardecreatie en waarderealisatie

Het strategisch marketingplan is een reflectie van de stappen die waardecreatie en waarderealisatie 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 (potentiële) netwerk;
- de *waardepositie* is een uitkomst van de confrontatieanalyse (markt versus middelen; hoofdstuk 5) en de daaruit volgende strategiekeuze (hoofdstuk 6);
- de *waarderealisatie voor afnemer en organisatie*, ten slotte, zien we terug in het marketingprogramma als onderdeel van de uitwerking (hoofdstuk 7) en de uitvoering (hoofdstuk 8) van de strategie, alsmede in de financiële en non-financiële effecten daarvan (hoofdstuk 8).

#### Waardepropositie

## 1.6 Tips

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

- 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 wilt leveren en hoe onderscheidend deze is. Bij tactiek gaat het om de feitelijke invulling van de waardelevering. Dit is

meer gericht op de korte termijn en gaat ervan uit dat de strategische keuzes nog steeds geldig zijn. De strategie geeft het kader aan voor marketingtactiek. De marketingtactiek helpt de strategie realiseren.

- 2 Strategie betekent keuzes maken. Ga het proces dus in met het oog op het *durven kiezen*. Waar staan we voor en waarvoor niet? Een strategisch marketingplan waarin de organisatie bij wijze van spreken 'alles voor iedereen' wil zijn, is gedoemd om te mislukken.
- 3 Een strategisch marketingplan is geen resultaat op zich, maar een stap in het strategisch marketingproces. Het proces van het formuleren van een plan is een belangrijke stap, maar het uitvoeren en – erg belangrijk – aanpassen van het plan wanneer nodig, maakt of breekt het succes. Als het plan in een jaer verdwijnt en een jaar later wordt opgepoetst, is het strategisch planningsproces mislukt. Ook moet de organisatie niet 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 business model. Dat wil zeggen: bekijk altijd de relatie tussen waardecreatie voor de klant en waarderealisatie voor de eigen organisatie (en haar stakeholders). De strategische keuzes bepalen hoe waardecreatie voor afnemer en organisatie plaatsvindt en of dit effectief kan zijn.

Nu we hebben stilgestaan bij de uitgangspunten van strategische marketingplanning, zullen we het proces hiervan in de rest van dit boek centraal stellen. Dit proces start met het formuleren van het strategische marketingprobleem. Dit bespreken wij in het volgende hoofdstuk.

