

# DE COMPLETE MARKETING- METHODE NIMA A-B-C

William van Vesseem, Patrick Kooij, Irene Grotendorst

**Inclusief** @  
online leeromgeving!

Deze unieke code geeft je toegang tot de online leeromgeving bij dit boek.

- Ga naar: [conceptuitgeefgroep.eduhint.nl](http://conceptuitgeefgroep.eduhint.nl)
- Log in met je account of maak een nieuw account aan
- Vul onderstaande code in om toegang te krijgen tot de omgeving

Deze code geeft je een jaar toegang tot de online leeromgeving en is eenmalig te gebruiken

**Auteurswebsite**  
[www.marketinglandschap.nl](http://www.marketinglandschap.nl)

[www.marketinglandschap.nl](http://www.marketinglandschap.nl) voor aanvullende informatie over alle aspecten van het vakgebied marketing.

Meer informatie over deze en andere uitgaven kun je verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Tel.: 035 7506 117  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)  
Website: [www.conceptuitgeefgroep.nl](http://www.conceptuitgeefgroep.nl)

Eerste druk, 2024

Vormgeving: Coco Bookmedia, Amersfoort

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV, 2024

‘Concept uitgeefgroep’ is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteurs, redactie en Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen ervan.

NUR: 802  
ISBN 978-90-5516-354-0 (paperback)  
ISBN 978-90-5516-359-5 (e-book)

# INHOUDSOPGAVE

## 1 Introductie 1

- 1.1 Voorwoord Rob Overduin, directeur en voorzitter NIMA 2
- 1.2 De aftrap van De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C 3
- 1.3 Waarom De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C? 4
- 1.4 Opbouw van De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C 9

## 2 Waar wringt de schoen? 15

- 2.1 Bepaling van het toepassingsgebied 16
- 2.2 Onderzoek en analyse 17
- 2.3 Formuleren van kritische marketingvragen en onderzoeksvragen 23
- 2.4 Strategische en operationele vraagstukken 1 25
- 2.5 Vastgestelde randvoorwaarden 27

## 3 Strategisch en operationeel marketingplanningsproces 29

- 3.1 Definities van marketingplanning en marketing 30
- 3.2 Het doel van marketingplanning 31
- 3.3 Niveaus van marketingplanning 32

## 4 Strategische marketingplanning 35

- 4.1 Vertrekpunten en vaststellen kaders 36
  - Marktafbakening en business definition model volgens Abell 36
  - Strategische vraagstukken 2 42
  - Operationele vraagstukken 2 43
  - Primair onderzoek en onderzoeksvraag 44
  - Probleemvaststelling 44
  - Redenen toetsing huidige strategie 45
  - Alternatieven bij strategiekeuze; huidig en toekomst 46
  - Generieke strategieën volgens Porter 47
  - Klantwaardestrategieën volgens Treacy en Wiersema 49
  - Blue Ocean Strategie volgens Kim en Mauborgne 53

Business Model Canvas volgens Osterwalder	58
Platformstrategie	63
Marktleiderstrategieën volgens Kotler	65
Strategische klok volgens Bowman	66
Groeistrategieën volgens Ansoff	68
Strategische groepen	72
Langetermijn doelstellingen van de organisatie	73
Marketingdoelstellingen	74
Strategische marketingdoelstellingen	75
Tactische marketingdoelstellingen	75
<b>4.2</b> Externe analyse	75
4.2.1 Macro-omgevingsanalyse	76
DESTEP-analyse	77
Trendanalyse	79
Context canvasanalyse	79
4.2.2 Meso-omgevingsanalyse	81
Bedrijfstakanalyse op basis van het vijfkrachtenmodel van Porter	82
Marktanalyse	87
Concurrentieanalyse	89
Afnemersanalyse	94
Distributieanalyse	100
Internationale marktselectie-analyse	103
4.2.3 Conclusies externe analyse	104
<b>4.3</b> Interne analyse	105
4.3.1 Micro-omgevingsanalyse	105
4.3.2 Missie, visie en kerncompetenties	106
Missiebepaling volgens Ashridge	107
Visie	110
Alternatief voor missie en visieformulering: The Golden Circle, THE WHY	114
Een voorbeeldmissie van een organisatie: Een purpose	115
Missie en visie tot leven brengen: storytelling	121
4.3.3 Generieke analysemodellen en -methoden	122
Business Model Canvas	122
SERVQUAL-model	124
FAST-methode volgens Byron Sharp	126
Balanced Scorecard volgens Norton/Kaplan	128
Concurrentiepositie en benchmarking	129
Concurrentiepositie en 3 R-model	131
Portfolio-analyses	131
De BCG-matrix	132
De MaBa-analyse	134

4.3.4	Organisatieanalyse	139
	7S-model volgens McKinsey	139
	Kerncompetenties	143
	Het VRIO-model	144
	Duurzaam concurrentievoordeel	146
	Stakeholdersanalyse	147
	Waardeketen en waardesysteem volgens Porter	149
4.3.5	Marketinganalyse	153
	Marketingaudit	153
	Marktgerichtheid	153
	Marketingvaardigheden	154
	Analyse online activiteiten	156
4.3.6	Klantanalyse	156
	De klantpiramide volgens Jay Curry	156
	Customer lifetime value (CLV)	158
4.3.7	Financiële analyse	160
	6 relevante financiële aspecten voor marketeers	160
	Financiële kengetallen	165
	Break-even analyse	172
	Investeringsselectie	172
	Marketingaccountability	176
	Marketingproductiviteitsketen	177
4.3.8	Conclusies interne analyse	178
4.4	Strategische analyse	179
	Gap-analyse	179
	SWOT-analyse	180
	Confrontatiematrix	183
	Negatieve key-issues en de vaststelling van het centraal marketingprobleem	184
4.5	Strategiebepaling	185
	Positieve key issues	185
	Scenarioplanning	185
	Ontwikkelopties	186
	Strategische opties beoordelen volgens Johnson en Scoles en strategiekeuze	191
	Keuze van het businessmodel	193

## 5 Operationele marketingplanning 195

<b>5.1</b>	Segmentatiekeuze	196
	Definitie van marktsegmentatie	196
	Het doel van marktsegmentatie	196
	Methoden voor marktsegmentatie	196
	Voorwaarden voor marktsegmentatie	197
	Analyse van de markt	198
<b>5.2</b>	Doelgroepkeuze	203
	Definitie van een doelgroep	203
	Doelgroepbepaling	203
<b>5.3</b>	Positionering en perceptual mapping	205
	Definitie positionering	205
	Het doel van positionering	205
	Perceptual mapping	205
	Positioneringsstrategieën bij communicatie	205
	Positioneringsmatrix	208
	Waardepropositie	210
	Definitie van de klantwaarde	211
	Definitie van klantwaardepropositie	212
<b>5.4</b>	Customer decision journey en 6B-model	212
	5.4.1. Customer decision journey	212
	5.4.2. 6B-model	214
<b>5.5</b>	Marketingmix	216
	Definitie van de marketingmix	216
	Het doel van de marketingmix	216
	De onderdelen van de marketingmix: 4C en 7 P's	216
5.5.1	Marketingmixinstrumenten: 4C's	217
	Customer solution	217
	Cost to the customer	218
	Convenience	219
	Communication	221
5.5.2	Marketingmixinstrumenten: 7 P's	221
	Product	222
	Prijs	225
	Plaats (Distributie)	227
	Promotie (Marketingcommunicatie)	229
	People/Personeel	230
	Proces	232
	Phsyical evidence	233
	Alternatief marketingmixmodel: SIVA	233
	Operationele jaardoelstellingen per doelgroep per instrument	234

**6 Overige marketingmixinstrumenten 237**

Social media	238
Merken	238
Accountmanagement	240
De rol van een accountmanager	240
Sales management	240

**7 Implementatie, evaluatie en monitoring 243**

<b>7.1</b> Implementatie	244
<b>7.2</b> Evaluatie, monitoring en bijsturing	250
<b>7.3</b> Accountability	251
<b>7.4</b> Regie van de marketeer	254





TRENDWATCHER!

# INTRODUCTIE

1

## 1.1 Voorwoord door Rob Overduin, directeur en voorzitter NIMA

Marketeers zijn de ogen en oren van de bedrijven waarvoor ze werken: ze brengen behoeften en verlangens in kaart, zien kansen en bedreigingen, onderscheiden trends van hypes en voorspellen de resultaten bij de inzet van schaarse mensen en middelen. Geschoolde marketingprofessionals vervullen een cruciale rol bij het behalen van commercieel succes. De Nederlandse economie en maatschappij profiteren enorm van een goed begrip en de structurele inzet van marketingmiddelen en -methoden. Maar marketing is zoveel meer dan een methode. De principes van marketing zijn van toepassing op de ambities van organisaties en kunnen bijdragen aan het oplossen van complexe uitdagingen en het beantwoorden van marktfragen. Denk aan het inspelen op innovatie, het aantrekken van talentvolle collega's en het realiseren van grote ambities op het gebied van Environmental, Social & Governance. In een snel veranderende wereld voelen marketeers zich als een vis in het water. Ze zijn gewend te schakelen met alle bedrijfsonderdelen en externe partijen, en anticiperen razendsnel op veranderende marktomstandigheden en technologische innovaties. Ze beschikken over deze kennis en vaardigheden omdat ze werken volgens een fundament: systematisch klant- en marktgericht denken. Waar andere beroepsgroepen marketeers misschien vooral kennen van de resultaten van hun werk, blijft de methode die zij hanteren vaak onbekend. Daarom heeft marketing iets magisch; het brengt plannen van papier tot leven. De marketingmethode is de basis van hun denken en doen.

Het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) heeft als beroepsvereniging voor marketingprofessionals vastgesteld aan welke criteria het specifieke fundament van marketingkennis moet voldoen, in combinatie met een proeve van bekwaamheid in de vorm van een opdracht of scriptie. Door kennis en inzichten uit wetenschap en praktijk te combineren, heeft NIMA een standaard in het marketingvak gecreëerd die continu wordt getoetst aan nieuwe inzichten en kennis. De NIMA A-, B- of C-kwalificatie stellen HR-professionals, werkgevers, opdrachtgevers en collega-marketeers in staat om het niveau van een marketingprofessional te bepalen en te weten wat ze van hem of haar kunnen verwachten.

In deze praktijk- en diplomagerichte methode nemen de auteurs de lezers – studenten, docenten en professionals – mee langs de stappen naar marketingsucces. Op heldere en overzichtelijke wijze worden de stappen uitgelegd en toegelicht om te komen tot een succesvolle marketingstrategie die in lijn is met de bedrijfsdoelstellingen en afgestemd op de wensen en dromen van klanten. Deze methode, gericht op de actualiteit via een boek en een dynamische online omgeving, vervult de behoefte van iedere marketeer om toekomstbestendig te zijn door een leven lang te kunnen leren en moeten leren. Marketing volgens het boekje werkt altijd, mits je weet wat er in het boekje staat. En zolang de marketeer bewust aandacht schenkt aan dat 'huiswerk voor elke marketeer', ontstaat er ruimte voor de magie die anderen ons graag toedichten. Wie de wereld mooier wil maken, doet er goed aan marketing te begrijpen.

## 1.2 De affrap van De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C

1

Het boek De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C behandelt de theorie nodig voor het verwerven van voldoende kennis en toepassingsvaardigheden op de niveaus NIMA-A, NIMA-B en NIMA-C.

**De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C bevat zowel een boek als een dynamische online omgeving. De online omgeving biedt aanvullende informatie en speelt continu in op actuele ontwikkelingen binnen het altijd veranderende vakgebied van marketing.**

Deze kennis en toepassingsvaardigheden zijn essentieel om eenvoudige tot complexe marketingopdrachten te kunnen onderzoeken, te analyseren, te duiden. Deze stappen zijn van belang om te komen tot adequate oplossingen van die marketingopdrachten. Het einddoel zal altijd zijn om de gestelde doelen en doelstellingen te realiseren. Iedere marketeer zal daarom ook moeten beschikken over synthetiserende kwaliteiten en zal in staat moeten zijn marketingplannen te kunnen samenstellen op strategisch en/of operationeel marketingniveau. De opbouw en het uitgangspunt van het boek begint altijd met jou als marketeer. Enkele van deze uitgangspunten zijn:

- Marketing is een functie binnen een organisatie. Als marketeer werk je in of voor een organisatie aan marketingstrategische, -operationele, -tactische, -implementatieplannen. Een marketingstrategie is niet hetzelfde als een organisatiestrategie, hoewel een ondernemingsplan, vooral voor beginnende ondernemers daar wel grote overeenkomsten mee heeft. In essentie zijn marketingplannen en is de marketingfunctie er om marketingproblematieken te voorkomen en marketingresultaten te realiseren en te bewaken.
- Denk als marketeer niet dat elk probleem een marketingprobleem is. Marketeers zijn niet de probleemeigenaar van alle problemen in een organisatie. Vraag je dus altijd af wat precies het probleem is, het knelpunt, en wat jij als marketeer kunt helpen oplossen en wie er voor niet marketinggerelateerde problemen verantwoordelijk zijn.
- Realiseer je dat marketingstrategie en marketingplannen altijd gaan over processen en niet over een product of over een eenmansactie. Marketing is een dynamisch proces, waarin diverse stakeholders, intern en extern, een rol in spelen. Betrek altijd belangrijke stakeholders bij het proces maar zorg tegelijkertijd wel dat jij als marketeer in de regio blijft. Een gekozen marketingstrategie die akkoord bevonden is, is het begin van de concrete implementatiefase.
- De relatie binnen marketing staat centraal. Niet alleen de klant(en), niet de directie of het bestuur, niet de plannenmakers; bij een interactief proces zijn meer mensen betrokken.
- Als marketeer bewaak je het proces en de relaties met de betrokkenen teneinde de gewenste impact te kunnen realiseren.

- Marketingplannen zijn iteratieve en multidisciplinaire processen; 2 stappen vooruit en 1 stap achteruit. Zorg dat je de dialoog zoekt en bewust bezig bent met creëren en bewaken van draagvlak.
- Marketing is een vak van onderzoeken, analyseren, interpreteren, conclusies trekken en besluiten nemen. Een 100% garantie dat jouw besluiten waterdicht zijn, dat er geen risico's aan verbonden zijn is niet te geven. Marketing is ook durven kiezen. Zonder keuze no guts no glory, het thema van de Nima Marketing Day van enkele jaren geleden. Met goed doordachte marketingkeuzes kun je risico's inschatten en ook zorgen voor bijsturen.

Veel lees- en studieplezier van William, Patrick en Irene

### 1.3 **Waarom De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C?**

Als auteurs was dit de vraag die wij onszelf stelden. Op het gebied van marketing zijn er legio verwijzingen naar marketingboeken; wereldwijd, maar ook in Nederland. Onze boekenkasten staan er vol mee.

In onze beleving vanuit de marketing praktijk -, opleidingen, examens en vragen van studenten, ontbrak er toch iets. Wat miste was een allesomvattende methode waarin voor studenten en professionals alles te vinden is om bij te spijkeren en te duiken in de theorie en praktijktoepassingen van marketing, kwalitatieve en kwantitatieve analyses tot en met echte voorbeeldpraktijk cases op alle marketingniveaus, wat een compleet beeld geeft van onderzoek, analyse, strategische marketingplanning, operationele marketingplanning tot en met implementatie. Binnen De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C zijn huidige, actuele marketingplanningsmethodes als uitgangspunt genomen, die zowel het strategisch als het operationeel marketingproces volledig afdekken.

Om praktische redenen is De Complete Marketingmethode aan de hand van de actuele NIMA-exameneisen opgebouwd. Daarmee wordt geborgd dat alle relevante marketingonderwerpen opgenomen zijn. In de omslag van het boek is het volledige schema van deze marketingplanningsmethode weergegeven. In paragraaf 1.4 wordt we deze methode stap voor stap beschreven. Nieuwe ontwikkelingen zijn terug te vinden in de dynamische online-omgeving.

Het strategisch planningsproces bestaat uit onderzoek, analyse, (voorlopige) probleemvaststelling tot en met het vaststellen van een definitieve strategische keuze voor de middellange en lange termijn.

In het operationele (kortere termijn) planningsproces staat de rol en de toepassing van offline en online marketing gericht op de uitwerking en implementatie centraal.

Het NIMA stelt dat een goede toekomstbestendige marketeer vanuit ondernemerschap en gedrevenheid kan plannen en handelen. Beide disciplines zijn uiterst belangrijk om te kennen en te kunnen toepassen, evenals het feit dat in de uitwerking online en offline beide een belangrijke rol spelen en marketeers van NIMA Basiskennis Marketing, A-, B tot en met C hiermee moeten kunnen werken.

Alle meest recente NIMA A-B-C-exameneisen, zowel vanuit de theorie als in de praktijk, zullen besproken en behandeld worden. De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C is samengesteld om bruikbaar te zijn voor studenten, maar zeker ook voor opleiders en werkgevers en hun medewerkers.

De erkende NIMA-examenniveaus, die volledig geïntegreerd zijn in De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C borgen de marketing eindniveaus van studenten, professionals en opleidingen die gebruik maken en toegang hebben tot De Complete Marketingmethode via het boek en de online omgeving.

De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C voldoet aan de volgende 3 eisen:

1. De methode behandelt alle (basis)kennis waar iedere marketeer volgens het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) over dient te beschikken en bevat informatie die voor alle marketingniveaus (NIMA Basiskennis Marketing, NIMA -A-B-C) van belang is.
2. De methode is actueel en toekomstgericht.
3. De methode geeft een volledig inzicht aan de hand van gekwalificeerde niveaus, NIMA Basiskennis Marketing, NIMA-A, NIMA-B en NIMA-C, waarbij ook al een blik vooruit geworpen kan worden naar het volgende niveau, maar die ook een terugblik geeft naar het vorige, onderliggende, niveau. Kortom, een volledig iteratief proces in leren, studeren en toepassen is met de methode voorhanden.

Deze niveaus worden in onderstaand schema beschreven, waarbij de eindniveaus van de NIMA-marketingexamens zijn vastgesteld door het European Marketing Confederation Qualification Framework (EQF 1-7) en het Netherlands Qualification Framework (NLQ1-7) met inschaling van diploma's en opleidingen volgens OCW ingeschaalde kwalificaties.

NB: NIMA Basiskennis Marketing is een instapexamen voor aanstaande/beginnende marketeers. Het is een introductie op het vakgebied marketing. De Complete Marketingmethode dekt ook dit niveau af.

Tabel 1.1

Toelichting	NIMA A	NIMA B	NIMA C
Onderwijsniveau	MBO 3-4	HBO	WO
Niveau indicatie en kwalificatie op marketing NIMA-examen eindniveau	EQF 4	EQF 6	EQF 7
	NLQF 4+ (werkervaring)	NLQF 6	NLQF 7
Niveau van inzetbaarheid voor opdrachtgevers en werkgevers	Uitvoerend, beleidsondersteunende marketingmedewerker	Marketingmanager vanuit strategisch naar operationeel niveau. Sturen en bijsturen	Leidinggevende ondernemende marketingstrateeg op organisatie/SBU-niveau. Regie over het strategisch marketingproces

Omdat veranderingen in de wereld van marketing zich snel opvolgen, is De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C actueel en toekomstgericht. Dit vraagt zowel om een boek als een online, dynamische omgeving.

Het boek behandelt theorie, modellen en methodes op marketing NIMA A-B-C-exameneisenniveau.

In het boek draait het om kennis en begrip van marketing. In de online omgeving kun je kennis en begrip testen; vind je onder andere voorbeelden; mini-praktijkcases en filmpjes met uitleg hoe je marketingkennis kunt toepassen.

Daarnaast vind je in de online omgeving ook een duidelijke checklist op marketing NIMA A-B-C-exameneisenniveau, podcasts van de theorie en powerpointslides van theorie en modellen. In de online omgeving zullen wij ook actueel en toekomstgericht blijven door steeds de laatste, relevante marketingontwikkelingen toe te voegen.

De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C is vooral bedoeld voor studenten, professionals en opleiders. Dit met het oog op jou als gebruiker van deze methode. Het overall doel is een zeer toegankelijke methode, waarmee iedere marketeer iets van zijn of haar gading kan vinden om te leren kennen, begrijpen, toe te passen, te ontwikkelen en te creëren.

Marketing is nu en in de toekomst essentieel omdat het een cruciale rol speelt bij het begrijpen en bereiken van klanten en potentiële klanten. In een steeds competitievere en snel veranderende markt moeten zowel profit-organisaties als not-for-profit-organisaties hun producten en diensten effectief positioneren en de behoeften en wensen van hun doelgroep begrijpen. NIMA Marketing A-B-C-opleidingen zijn daarbij belangrijk voor studenten, docenten en professionals omdat ze kennis en vaardigheden bieden die

nodig zijn om succesvolle marketingstrategieën en implementatieplannen te ontwikkelen en deze vervolgens ook uit te voeren.

De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C (boek en online omgeving) biedt een solide basis voor het begrijpen en kunnen toepassen van de marketingprincipes in het werkveld en de praktijk binnen commerciële en niet-commerciële organisaties. En natuurlijk vormt De Complete Marketingmethode een goede basis voor het behalen van diploma's en certificaten die een bewijs zijn van de waardevolle verworven kennis en vaardigheden van de studenten en professionals die zijn opgeleid met De Complete Marketingmethode.

De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C kan om verschillende redenen gekozen worden als literatuur- en studiebron. In het brede scala aan marketingliteratuur zijn er diverse boeken beschikbaar, variërend in soort en inhoud. Bij de werkzaamheden als docent, trainer en examinerator komen per definitie alle stappen van het strategisch en operationeel marketingplanningsproces aan bod. Dit begint met onderzoek en analyse voor het vaststellen van de huidige ongewenste en gewenste situatie.

Vervolgens worden de stappen van het strategisch marketingplanningsproces aangeboden om daarmee met relevant primair en secundair onderzoek, een externe en interne analyse met behulp van analyse- modellen, de analyse af te kunnen sluiten met een doorwrochte SWOT-analyse. De SWOT-analyse leidt tot een onderbouwde formulering van het centraal marketingprobleem of kernprobleem.

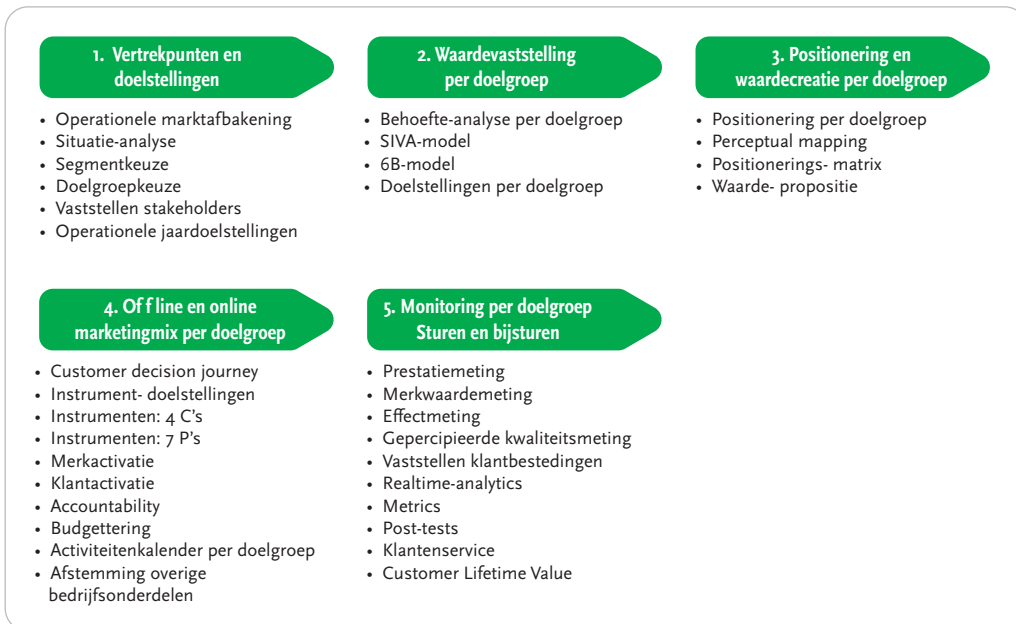
Wanneer het centraal marketingprobleem helder is uitgewerkt, is de basis gelegd voor de volgende stap: het ontwikkelen van strategische alternatieven, die het centraal marketingprobleem kunnen oplossen. Het kwalitatief en kwantitatief uitwerken van deze strategische opties maakt het daarna mogelijk om de opties te evalueren en een afgewogen, onderbouwde keuze te maken voor de definitieve strategiekeuze; het bepalen van de juiste middellange en langetermijnstrategie, de segmentatie en de doelgroepen om gewenste doelen en doelstellingen te behalen en de overall positionering vast te stellen. De positionering kenmerkt het einde van het strategisch marketingplanningsproces en het begin van het operationeel marketingplanningsproces. Dit betekent de start vanuit het formuleren van de korte termijn- doelstellingen. Vervolgens zal marktsegmentatie de leidraad zijn om te komen tot de omschrijving van de doelgroepen met daarbij de precieze uitwerking van de positionering.

Als laatste stap zal dan de operationele uitwerking verder gestalte krijgen met de online en offline marketinginstrumentenmix, de implementatie, inclusief monitoring, evalueren, sturen en bijsturen tot en met What-if scenario's. Voor zowel de strategische als de operationele marketingplanningsmethodiek en implementatie, is een heldere structuur vereist, die houvast biedt voor alle niveaus van planning en voldoet aan de vraag vanuit het werkveld naar een methodiek, die toepasbaar is in de praktijk.



**Figuur 1.1** De 6 stappen van het strategisch en operationeel marketingplanningsproces





**Figuur 1.2** De 5 specifieke stappen van het operationeel marketingplanningsproces

Vanuit praktijkervaringen blijkt dat studenten, docenten en professionals behoefte hebben aan een allesomvattende methode die theorie en toepasbaarheid in de praktijk samenbrengt. Het strategisch en operationeel marketingplanningsproces in onze methode vormt hier de rode draad.

## 1.4 Opbouw van De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C

De methode volgt volledig de actuele exameneisen van marketing NIMA A-B-C. Elk besproken onderdeel belicht:

- Theorie en toepassing met als doel dat iedereen die zich verdiept in de theorie, de informatie vindt waarnaar gezocht wordt. Dat betekent dat in de beschrijving van specifieke kennis, theorie of model, uitleg wordt gegeven hoe je deze kunt toepassen. De tekst is voorzien van een kleurcode. De kleurcode laat in één oogopslag zien op welk niveau (A, B of C) de theorie wordt besproken. Bij lichtgroen gaat het om niveau A bij lichtblauw gaat het om niveau B en bij oranje gaat het om niveau C, hetgeen van belang is op A-B-C-niveau; je kunt altijd terug en/of vooruitkijken. De gedachte daarachter is dat een student of marketeer op B of C-niveau de kennis van niveau A moet beheersen, en ben je als marketeer op A-niveau nieuwsgierig naar hoe je een bepaalde theorie of een model op B-niveau kunt toepassen, dan zie je dat ook in één oogopslag. Een marketeer bewijst zich in de

praktijk. Kennis is daarvoor de basis. Kunnen toepassen is het doel en dat bewijs je met een diploma, maar meer nog in de dagelijkse praktijk.

Kortom, een diepgaande behandeling van theoretische concepten, vertaald naar praktische toepassingen.

Checklists op examenniveau en een grondige toetsing van de geleerde marketingkennis kan in de online omgeving plaatsvinden.

De online omgeving is een interactieve en verdiepende leeromgeving met inspirerende voorbeelden, oefeningen en testmogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan:

- Marketingbegrippenlijst.
- Kennis- en praktijktoetsen, Video's over knelpunten in marketing, podcasts en presentatiemateriaal in de vorm van Powerpointslides. Dit alles om de kennis uit het boek te verrijken en te verdiepen.

De volgende 7 stappen binnen het strategisch en operationeel marketingplanningsproces, plus de implementatie, worden aan de hand van theorie en modellen beschreven:

1. Vertrekpunten: vaststellen kaders
2. externe analyse
3. interne analyse
4. strategische analyse
5. strategiebepaling
6. operationeel marketingplan
7. Implementatieplan met monitoring, evalueren, bijstellen en What-if-analyse.

### ● **Stap 1. Vertrekpunten: vaststellen kaders**

Strategie is bepalend voor de kaders waarbinnen je de stappen van het strategisch en operationeel marketingplanningsproces doorloopt. Belangrijk om vast te stellen is dat de auteurs van deze methode geconstateerd hebben dat er in marketingland nooit sprake is van een organisatiestrategie, maar dat het altijd gaat om de keuze welke marketingstrategie de organisatie nodig heeft om zich verder door te kunnen ontwikkelen. Als een organisatie relatief kleinschalig is, dan wordt de marketingstrategie in de volksmond ook wel de organisatiestrategie genoemd. Vanuit de marketingliteratuurinsteek hebben we het dan echter over de strategierichtingen op basis van ontwikkelde strategische concepten van o.a. Porter, Treacy en Wiersema en Ansoff.

'Structure follows strategy' volgens Chandler is een wijze uitspraak. Voor een marketeer is dit een belangrijke leidraad voor het outside-in georiënteerde strategisch en operationeel marketingplanningsproces.

Het strategisch en operationeel marketingplanningsproces is een houvast en een hulpmiddel.

1. Stel vast wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie is.

2. Bepaal wat het door jou op te pakken en op te lossen (operationeel of strategisch) vraagstuk is. In De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C noemen we dat: 'Waar wringt de schoen' (zie hoofdstuk 2).

Stel dat je wordt ingehuurd om een nieuwe marketingstrategie te bedenken. Dan wil je toch altijd weten wat er aan de hand is, wat de opdrachtgever van je verwacht en wat je moet, wilt en kunt opleveren.

Of je nu als marketeer door een leidinggevende wordt gevraagd om een probleem op te lossen, of je bent een externe opdrachtnemer, je zult altijd een briefing en debriefing met elkaar overeenkomen. Dat is de eerste stap in het vaststellen van de kaders.

Binnen die kaders ga je eerst op onderzoek uit, vervolgens ga je analyseren, het probleem leren begrijpen, vaststellen en dan pas nadenken over eventueel strategische keuzes.

### ● **Stap 2. Externe analyse**

Binnen het strategisch marketingplanningsproces is het belangrijk dat je weet hoe te onderzoeken en hoe te analyseren van wat, binnen het afgebakende werkkterrein, gebeurt of wat daarop van invloed is. Deze analyse biedt inzicht in de externe omgeving van een organisatie en helpt bij het identificeren van belangrijke of relevante kansen en bedreigingen.

Bij de macro-omgevingsanalyse ligt de focus op het vaststellen van relevante factoren op demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch gebied die van invloed zijn en hun effect kunnen hebben op de markt, waarbinnen de te analyseren speler een positie inneemt. Dit omvat het grondig onderzoeken van deze factoren en hun impact op de markt, waarbinnen de te analyseren organisatie zich begeeft en daarnaast ook op hun bedrijfsvoering.

Op meso-omgevingsniveau wordt een diepere marktanalyse uitgevoerd om de marktkansen beter te begrijpen en te meten. Hierbij wordt gekeken naar de huidige situatie op mesoniveau en worden relevante ontwikkelingsrichtingen geïdentificeerd. Daarnaast worden marktgetallen geïnventariseerd om zo een scherp beeld te krijgen van de markt, waarin de te analyseren organisatie zich bevindt. Vervolgens kan de meso-analyse verder worden uitgevoerd op basis van de ABCD-analyse:

**A**fnemersanalyse,  
**B**edrijfstakanalyse,  
**C**oncurrentieanalyse en  
**D**istributieanalyse.

Bij de afnemersanalyse wordt inzicht verkregen in de customer journey, customer equity en customer lifetime value om zo de afnemers beter te begrijpen. Daarnaast wordt afnemersloyaliteit geanalyseerd en worden afnemersgroepen vastgesteld op basis van

segmentatiecriteria om zo te komen tot bepaling van de aantrekkelijkheid van verschillende segmenten en de daaruit gedestilleerde doelgroepen.

Bij een bedrijfstakanalyse is het belangrijk om alle groepen in één bedrijfstak te analyseren, waarbij gebruik kan worden gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter. Daarnaast is ook een gedegen concurrentieanalyse essentieel, waarbij gebruik kan worden gemaakt van de waardeketenanalyse, strategische groepen en benchmarking.

Tenslotte kun je de distributieanalyse gebruiken om de distributiestrategie te evalueren en eveneens vast te stellen welke diverse distributiekkanalen, zowel offline als online, tot op heden worden ingezet in de te analyseren markt.

Het doel van het onderzoek en de analyse van de externe omgeving is een gedetailleerd beeld te krijgen van de externe omgeving door het vaststellen van kansen en bedreigingen die relevant zijn om mee te nemen in de latere bepaling van het centraal marketingprobleem en de te maken strategiekeuze.

### ● **Stap 3. Interne analyse**

Het onderzoek en de analyse van de interne omgeving van de organisatie is een belangrijk onderdeel van de analysefase. Waar extern het doel is om kansen en bedreigingen te identificeren, levert de interne analyse de identificatie van relevante sterktes en zwaktes van de organisatie op in vergelijking met het concurrentieveld. Deze interne analyse levert een beeld op over hoe de huidige staat is van de organisatie. Bij de interne analyse is het woord HUIDIG heel erg van belang. Het gaat uitdrukkelijk om het hier en nu van de interne organisatie. Wat is er op dit moment allemaal aan de hand; hoe wordt op marketinggebied gepresteerd; wat valt op en wat valt tegen, wat draagt bij aan het succes en wat baart zorgen. Onderzoek en analyse van de micro-omgeving is feitelijk een interne marketingaudit. De interne analyse richt zich op het micro-omgevingsniveau en biedt inzicht in de interne aspecten van de organisatie. Verschillende elementen zoals competenties en resources, het huidige businessmodel, de financiële prestaties, marketingprestaties, portfolio-analyse en de waardeketen worden onderzocht.

Bij de analyse van competenties en resources wordt gekeken naar de kerncompetenties, het concurrentievoordeel en wat bijdraagt en afbreuk doet aan een succesvolle marketingstrategie. Het businessmodel en de financiële prestaties worden geanalyseerd om inzicht te krijgen in de samenhang, de waardepropositie en de financiële gezondheid van de organisatie. Daarnaast worden ook de marketingprestaties zoals branding en klantanalyse (bijvoorbeeld de klantpiramide van Curry) beoordeeld, evenals de producten/dienstenportfolio, de waardeketen en het waardesysteem.

Door deze analyse krijg je een scherp beeld van de sterke en zwakke punten van de organisatie die ook weer effecten hebben op de bepaling van het centraal marketingprobleem en de bepaling van de strategische keuze.

#### ● **Stap 4. Strategische analyse**

De strategische analyse omvat het uitvoeren van een SWOT-analyse, waarbij alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie in kaart worden gebracht.

Daarnaast vormen de key-issues als onderdeel van de strategische analyse de belangrijkste aandachtsgebieden waarin externe ontwikkelingen en interne middelen elkaar kunnen versterken of juist afzwakken. Hierbij kunnen positieve key-issues ontstaan uit combinaties van sterktes en kansen, terwijl negatieve key-issues bestaan uit combinaties van zwaktes en bedreigingen. Het identificeren van deze positieve en negatieve key-issues is essentieel voor het formuleren van strategische opties en het maken van de juiste strategische keuzes op de lange termijn (zie stap 5).

Nadat de negatieve key-issues zijn vastgesteld is de volgende stap om op basis van deze negatieve key-issues het centraal marketingprobleem van de organisatie of SBU of afdeling te definiëren.

Het centraal marketingprobleem omvat het specifieke vraagstuk of de uitdaging waarmee de organisatie wordt geconfronteerd op marketinggebied. Dit stelt de organisatie in staat om op basis van het geformuleerde centraal marketingprobleem gericht strategische opties en strategische keuzes te formuleren.

#### ● **Stap 5. Strategiebepaling**

Bij de strategiekeuze worden belangrijke beslissingen genomen voor de langetermijnstrategie, gebaseerd op de eerder uitgevoerde SWOT-analyse en rekening houdend met de geïdentificeerde positieve key-issues. Het doel kan zijn om een nieuw strategisch beleid te formuleren dat de organisatie helpt bij het bereiken van haar doelstellingen. Vaststelling na een grondige SWOT-analyse kan ook zijn dat het bestaande strategisch beleid gecontinueerd kan worden.

Om te komen tot strategische opties vormen negatieve en positieve key-issues hiervoor de basis.

1. Door de bedreigingen in de markt te confronteren met de sterkten en zwakten wordt duidelijk waar de organisatie meer of minder kwetsbaar is, wat de impact kan zijn als de negatieve issues blijven bestaan en tegelijkertijd waar versterking nodig is.
2. Door de kansen in de markt te confronteren met de sterkten en zwakten vanuit de organisatie ontstaan er meer of minder positieve mogelijkheden voor de organisatie. Deze positieve mogelijkheden noemen we positieve issues.

De confrontatie van negatieve en positieve issues in combinatie met de geraamde impact ervan en de mogelijkheden en onmogelijkheden om de negatieve issues te minimaliseren en de positieve issues te maximaliseren, leidt tot verschillende strategische richtingen opties. Dit wordt ook wel genoemd: Het huis op orde krijgen, bijvoorbeeld met efficiency en effectiviteitsmaatregelen.

Deze confrontatie kan beschreven worden in strategische issues, al dan niet door gebruik te maken van een confrontatiematrix.

Om strategische opties uiteindelijk te formuleren en te beoordelen/selecteren, kan er gebruik worden gemaakt van diverse strategiemodellen zoals de groeistrategieën volgens Ansoff, de marktleidersstrategieën volgens Kotler, de generieke concurrentiestrategieën volgens Porter, de strategische klok volgens Bowman, de waardestrategieën volgens Treacy en Wiersema's, de blue ocean strategie volgens Kim en Mauborgne en het driestapsmodel volgens Johnson en Scholes. Daarnaast kan ook het Business Model Canvas volgens Osterwalder en de platformstrategie worden gebruikt.

Het is essentieel om strategische opties te beoordelen op hun geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid. Dit omvat het analyseren en beoordelen van deze opties aan de hand van financiële onderbouwing, relevantie zowel online als offline, en de mate waarin ze passen bij de doelstellingen van de organisatie.

Uiteindelijk formuleer je de marketingstrategie die aansluit bij de doelstellingen van de organisatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van relevante modellen en methoden.

Strategische doelstellingen worden geformuleerd op een tijdstermijn van gemiddeld 3 jaar, dus als voorbeeld zou nu kunnen gelden dat we nu nadenken over wat we eind 2027 bereikt willen hebben op basis van de juist gekozen marketingstrategie met daarbij de optimale operationele uitwerking per doelgroep per jaar. En met een implementatieplan waarin alles is vastgelegd, doorgerekend inclusief maatregelen om te monitoren en bij te stellen.

- **Stap 6. Operationeel marketingplan**

In deze stap is het doel te segmenteren, doelgroepen te bepalen en een positionering per gekozen doelgroep te ontwikkelen.

De offline en online marketingmix geeft vervolgens aan hoe de organisatie zijn producten, diensten, prijzen, distributie, promotie en personeel kan inzetten om de gekozen doelgroepen optimaal te bereiken.

De operationele uitwerking betreft een jaarplanning, waarbij doelstellingen geformuleerd worden die in dat jaar ook behaald zullen moeten gaan worden.

- **Stap 7. Het implementatieplan**

Het organiseren, uitvoeren, op welke wijze en hoe doelstellingen te realiseren is wat je met het implementatieplan kunt meten (vinger aan de pols houden), kunt bijsturen naar aanleiding van monitoring en metingen waarin afwijkingen worden genoteerd en dus op koers kunt houden. De rol van de marketeer als regisseur zal hier een prominente rol gaan spelen.

ONDERZOEKER!

WAAR WRINGT  
DE SCHOEN?

2

## 2.1 Bepaling van het toepassingsgebied

A B

Wil je een goede marketeer worden en blijven? Dan moet je heel wat in je mars hebben. Je moet weten waar je het over hebt, kennis en je moet de vaardigheid hebben die kennis te kunnen toepassen. Die kennis en vaardigheden zijn essentieel nodig om het marketinglandschap goed te kunnen verkennen.

Daarnaast heb je een grote dosis nieuwsgierigheid in je genen zitten. Professioneel heb je een uitstekend onderzoekend vermogen nodig, evenals een uitstekend analytisch vermogen. Die twee vaardigheden komen zeer van pas bij de start van iedere opdracht, gesignaleerd probleem, verzoek of vraag van een leidinggevende of opdrachtgever.

Dit hoofdstuk gaat over vraagstukken herkennen, onderzoeken en analyseren, als basis voor alle navolgende stappen om goede plannen te kunnen ontwikkelen op strategisch en/of operationeel niveau. Het vaststellen van het toepassingsgebied is een cruciale eerste stap in het marketing- planningsproces. Toepassingsgebieden in het marketinglandschap zijn business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B), not-for-profit marketing en marketing geïnitieerd vanuit de overheid. Het adresseren van een gap-analyse tussen gewenste doelen en doelstellingen en gerealiseerde doelen en doelstellingen levert een zoektocht op naar wat de mogelijke oorzaken zijn van de geconstateerde gevolgen.

De specifieke situaties en de omstandigheden per toepassingsgebied houden in dat een organisatie inzicht moet krijgen door het juiste toepassingsgebied vast te stellen, wat het type doelgroep is waaraan het zijn producten of diensten wil aanbieden en op welke wijze de doelgroepen optimaal bereikt kunnen worden.

Het type doelgroep bepaalt de marketingaanpak. Bij B2C zal de focus liggen op het aantrekken en behouden van individuele groepen consumenten. Hierbij is het van belang om inzicht te krijgen in hun behoeften, voorkeuren en koopgedrag, zodat de organisatie hierop kan inspelen met gepersonaliseerde marketingcampagnes en gerichte communicatie.

Bij B2B draait het om het bereiken van andere organisaties als klanten. Hierbij is het van belang te begrijpen wat de zakelijke behoeften en doelstellingen van deze bedrijven zijn, zodat de organisatie kan laten zien hoe het hen kan helpen hun doelen te bereiken. Hierbij speelt informatie over prijzen, betalingsvoorwaarden en specifieke productkenmerken vaak een belangrijke rol.

Not-for-profit marketing richt zich op het creëren van bewustwording en het mobiliseren van mensen om de missie en doelstellingen van een not-for-profit organisatie te ondersteunen. Hierbij is het belangrijk om mensen te engageren en te overtuigen van het belang van de zaak, en om te laten zien hoe hun bijdrage het verschil kan maken.



Overheidsmarketing richt zich op het informeren en communiceren van overheidsdiensten of beleidsmaatregelen richting specifieke doelgroepen. Hierbij is het belangrijk om het publiek te informeren en te betrekken, zodat zij het belang van het overheidsinitiatief begrijpen en ondersteunen. Communicatie is hierbij cruciaal, net als het vertrouwen en geloofwaardigheid van de overheid als afzender.

Het bepalen van het toepassingsgebied is essentieel, omdat een organisatie zo inzicht krijgt in de specifieke doelgroep(en) waarop het zich moet richten. Dit stelt de organisatie in staat om de juiste marketingstrategiekeuze te maken en vanuit die keuze de specifieke marketinginstrumenten in te zetten. Deze instrumenten moeten leiden tot het behalen van de geformuleerde doelstellingen zodat effectief ingespeeld kan worden op de behoeften en wensen van de doelgroep en zo ook voor deze doelgroep de juiste waarde toegevoegd wordt.

## 2.2 Onderzoek en analyse

### 2.2.1 Doel van onderzoek en analyse in marketing

Je moet in staat zijn om onderzoeksdoelen, type marktonderzoek en marktonderzoeksvragen te formuleren om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de markt, de doelgroep en de concurrentie.

De onderzoeksvragen zullen in eerste instantie gericht zijn op het verkrijgen van externe informatie over trends en ontwikkelingen in de markt.

Kennis en kunde van onderzoek en analyse behoren tot de essentiële basisvaardigheden van iedere marketeer. Dit geldt voor de beginnende tot en met de ervaren marketeer. Nieuwsgierig zijn, is de drijfveer van het willen onderzoeken en analyseren. In marketingland heeft onderzoeken en analyseren maar één doel: inzichten krijgen, die je daarvoor niet of onvoldoende had. Met behulp van die inzichten kunnen operationele en/of strategische, online of offline marketingplannen ontwikkeld en/of aangepast worden met als doel de marketing op een effectieve en efficiënte wijze in te richten.

### 2.2.2 Relevantie van onderzoek en analyse voor de marketeer

Als marketeer dien je verschillende types onderzoek en onderzoeksmethoden te kunnen onderscheiden en uitleggen, zoals kwantitatief en kwalitatief onderzoek, primair en secundair onderzoek. Ook moet je kennis hebben van verschillende methoden voor het verzamelen van data, zoals vragen- of topiclijsten, interviews en focusgroepen. Daarnaast is kennis vereist van verschillende statistische methoden voor het zoeken, vinden en analyseren van data.

Vervolgens moet je conclusies kunnen trekken en resultaten kunnen interpreteren. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting bij het analyseren; hoe belangrijk is een bepaalde trend of ontwikkeling? En wat zijn daaruit voortvloeiende kansen en bedreigingen?

A

Daarnaast is het relevant voor iedere marketeer de verschillen tussen primair en secundair onderzoek te kennen, herkennen en kunnen bespreken, zowel in methoden als in voor- en nadelen. Onderzoeken gaat om data en informatie te achterhalen over wat er speelt in de interne en externe omgeving van een organisatie in de markt en waar die organisatie in opereert of in wil gaan opereren.

Informatie uit onderzoek maakt analyses mogelijk. De uitkomst van analyses hebben als doel relevante inzichten op te leveren.

Onderzoek en analyse kan op ieder toepassingsgebied betrekking hebben. Daarbinnen kan er onderzocht worden in de interne en externe omgeving, op strategisch tot en met operationeel vlak. Weet wat je wilt, waarom je het wilt en waarvoor je het wilt onderzoeken en analyseren. Kortom, zorg dat je een concreet onderzoeksdoel voor ogen hebt, wat onderzocht dient te worden om bij te dragen aan de juiste strategische, dan wel operationele keuzes waar je voor staat.

### ● 2.2.3 Primair en secundair onderzoek

A

Onderzoek is de basis van kennisvergaring voor marketingdoeleinden. Een marketeer kan niet zonder onderzoek. Je wilt met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid beslissingen nemen over wat te doen, wat te veranderen, wat te vernieuwen, etc. om een goede of betere marketingprestatie te realiseren in de toekomst. Hierdoor ontstaat een stevige basis door middel van secundair en primair onderzoek en waar vervolgens, na analyse, beslissingen op kunnen worden genomen.

#### **Primair onderzoek**

Primair onderzoek is onderzoek dat speciaal voor een bepaald doel wordt uitgevoerd. Het wordt in de meeste gevallen uitgevoerd door in onderzoek gespecialiseerde organisaties om informatie te verzamelen die niet beschikbaar is in bestaande toegankelijke bronnen. Steeds vaker initiëren bedrijven zelf in-huis onderzoek, bijvoorbeeld voor monitoring van verkoop- en klantdata of bij touchpoints in de customer journey. Ook worden medewerkers of stagiairs ingezet voor het opzetten en uitvoeren van primair, vaak kwalitatief onderzoek. Voor marketeers is kennis van en betrokkenheid bij primair onderzoek een must. Je moet weten welke informatie je nodig hebt en hoe de informatie en onderzoeksresultaten eruit moeten zien om deze goed te kunnen gebruiken voor advies. Primair onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van verschillende methoden, zoals surveys, interviews, focusgroepen en observaties. Daar moet je als marketeer van op de hoogte zijn. Het maakt daarbij niet uit of je opdrachtgever, opdrachtnemer of gebruiker bent van het onderzoek.

A

#### **Secundair onderzoek**

Verschillende bronnen voor secundair onderzoek moet je kunnen herkennen, beschrijven en natuurlijk in relatie tot een casus in de praktijk kunnen toepassen.

A

Secundair onderzoek is onderzoek dat is uitgevoerd door iemand anders, meestal door een overheidsinstantie, Kamer van Koophandel, CBS, banken en verzekeraars, brancheverenigingen of andere koepelorganisaties, een gespecialiseerd bedrijf of een onderzoeksinstituut, zoals TNO. Het wordt vaak gebruikt om een basislijn te creëren of om informatie te verkrijgen die relevant is voor een bepaald onderzoeksdoel. Secundair onderzoek kan worden gevonden in verschillende bronnen, zoals boeken, artikelen online en offline gepubliceerd, rapporten tot en met databanken.

#### ● 2.2.4 Start van onderzoek

In de marketingpraktijk wordt veelal gestart met het zoeken naar secundaire informatie (ook bekend onder de naam deskresearch). Bij secundair onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van externe bronnen. Toch zijn interne bronnen onmisbaar voor marketeers. Denk hierbij aan een intern uitgevoerd klanttevredenheidonderzoek, data over productafname, omzet en winst per type klantgroep, data met betrekking tot klachtregistratie en de verhouding tussen abonneementhouders en losse verkoop.

Secundair onderzoek kan net als primair onderzoek betrekking hebben op trends en ontwikkelingen in de macro-, meso- en micro-omgeving.

Bij onderzoek ga je in eerste instantie kijken naar secundair onderzoek of deskresearch. Dat is dus eerst zoeken naar data en informatie die al beschikbaar is. Als je weet welk type informatie je nog mist, kan je gericht kiezen voor bepaald primair onderzoek.

A

#### ● 2.2.5 Relatie tussen onderzoek en analyse

Analyseren is een belangrijk onderdeel binnen en na het plaatsvinden van onderzoek. Het is het proces van het verzamelen van data, data begrijpen, sorteren, combineren, concluderen, interpreteren en vervolgens vertalen naar bruikbare informatie, die nieuwe verbanden en inzichten oplevert in een situatie of probleem.

Door data te analyseren op een bepaalde relevante wijze kun je inzicht krijgen in de interne situatie en het functioneren van de organisatie. Extern zoek je naar inzichten in de markt, de doelgroep, de concurrentie en nieuwe ontwikkelingen, die grote invloed kunnen hebben op veranderingen in sentimenten, gedrag van afnemers en aanbieders in de markt. Inzichten verkregen uit analyses kunnen worden gebruikt om marketingstrategieën te ontwikkelen die effectiever en/of efficiënter zijn.

Onderzoeken en analyseren zijn gericht op het realiseren van doelstellingen op het terrein van marketingstrategie, sales, communicatie, de marketingmix, social media, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, een sterk merk opbouwen, betere samenwerking met distributiepartners, vergroten naamsbekendheid en motivatie van medewerkers.

Bij onderzoeken en analyseren heb je te maken met andere afdelingen, medewerkers, leveranciers, consumenten, financiers, bestuurders, directies, managers, collega's en adverteerders. Een slimme marketeer werkt samen en betreft interne en externe stakeholders.

2

## ● 2.2.6 Stappenplan analyseproces

### 1. Data verzamelen

De eerste stap in het analyseproces is het verzamelen van relevante data. Dit kan informatie zijn in de vorm van tekst, cijfers, afbeeldingen of andere vormen van gegevens. De data kunnen worden verzameld uit een verscheidenheid aan primaire en secundaire bronnen, zoals enquêtes, interviews, experimenten, observaties, data uit relevante intern of extern beschikbare rapporten en relevante informatie.

### 2. Data organiseren

Nadat de data zijn verzameld, moeten deze worden georganiseerd om analyse mogelijk te maken. Dit kan door de data te sorteren, te groeperen of te coderen. Het is belangrijk om de data op een manier te organiseren die het gemakkelijk maakt om patronen en trends te identificeren.

### 3. Data analyseren

De volgende stap is het analyseren van de data. Dit kan met behulp van verschillende methoden, zoals statistiek, analysemodellen, kwalitatieve analyse of machine learning. De analysemethodes die worden gebruikt, zijn afhankelijk van de aard van de data en de onderzoeksvragen die worden gesteld.

### 4. Resultaten interpreteren

Nadat de data zijn geanalyseerd, moeten de resultaten worden geïnterpreteerd. Dit omvat het identificeren van patronen, trends en verbanden in de data. De resultateninterpretatie moet worden gebaseerd op de doelstellingen van het onderzoek en de theoretische achtergrond van de onderzoeker c.q. analist.

### 5. Besluiten nemen

De laatste stap in het analyseproces is het nemen van beslissingen op basis van de resultaten. Dit kan betekenen dat er aanbevelingen worden gedaan voor verbeteringen, of dat er nieuwe hypotheses worden geformuleerd voor vervolgonderzoek. Het analyseproces is een dynamisch proces dat vaak iteratief is. De onderzoeker kan terugkeren naar eerdere stappen in het proces om de analyse vervolgens bij te stellen op basis van nieuwe inzichten.

## ● 2.2.7 Toepassingsgebieden onderzoek en analyse

A. Onderzoek in de interne omgeving van de organisatie; microniveau

In de micro-omgevingsanalyse onderzoekt een marketeer de factoren die direct invloed hebben op de prestaties van de organisatie voor zover belangrijk in het kader van marketing. Deze factoren zijn onder meer:

- Onderzoeken en analyseren van het assortiment.
- Kostencalculaties uitvoeren over de afgelopen x jaar.

- Klanten: Klantentevredenheid, koopgedrag monitoren.
- Het in kaart brengen van de behoeften en wensen van de klanten van de organisatie, hun koopgedrag en hun koopkracht, hun sterke en zwakke punten, en de omzet ten opzichte van de doelstellingen.
- Leveranciers: Het in kaart brengen van de belangrijkste aspecten van leveranciers.
- Distributiekkanalen: De manieren waarop de organisatie producten of diensten aan de klanten levert.
- Regulatie: De wet- en regelgeving die van toepassing is op de organisatie en de branche.

#### B. Onderzoek in de externe omgeving van de organisatie; meso- en macroniveau

Doelgroeponderzoek: Onderzoek naar de volgende behoeften en verwachtingen van de doelgroep:

- demografische kenmerken, zoals leeftijd, geslacht, inkomen en opleiding
- inzicht in de potentiële klanten
- interesses en gedragingen van de doelgroep

Concurrentieonderzoek: Het verkrijgen van informatie over:

- de producten of diensten van de concurrenten
- de marketingstrategieën van de concurrenten
- de sterke en zwakke punten van de concurrenten
- de kansen en bedreigingen voor de organisatie op mesoniveau

Macro-omgevingsonderzoek is ook een vorm van onderzoek binnen de externe omgeving, waarbij de volgende aspecten een belangrijke rol spelen:

1. Demografische factoren. Deze factoren hebben betrekking op de bevolking, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen en levensstijl.
2. Economische factoren. Deze factoren hebben betrekking op de economie, zoals het bruto binnenlands product, de inflatie, de werkloosheid en de rentetarieven.
3. Sociaal-culturele factoren. Deze factoren hebben betrekking op de cultuur en samenleving, zoals waarden, normen, tradities en trends, immigratie, discriminatie en inclusiviteit.
4. Technologische factoren. Deze factoren hebben betrekking op de technologie, zoals nieuwe producten en diensten, nieuwe productiemethoden en nieuwe marketingkanalen en innovatietrends.
5. Ecologische factoren. Deze factoren hebben betrekking op het milieu, zoals klimaatverandering, vervuiling, duurzaamheid en natuurlijke hulpbronnen.
6. Politiek-juridische factoren. Deze factoren hebben betrekking op de overheid, zoals wetgeving, regelgeving en politieke stabiliteit.

## ● 2.2.8 De fasen in het onderzoeksproces

### **Fase 1 Planning**

In de planningsfase wordt bepaald wat het doel van het onderzoek is, welke informatie nodig is om het doel te bereiken (dit wordt ook wel de vraag achter de vraag genoemd), en hoe de informatie verzameld zal worden.

De planningsfase is belangrijk omdat je daarin zorgt dat het onderzoek effectief en efficiënt wordt uitgevoerd. Het doel en de informatiebehoefte moeten duidelijk worden gedefinieerd, zodat de onderzoeksmethode goed gekozen en verantwoord kan worden.

### **Fase 2 Dataverzameling**

In de dataverzamelingsfase wordt de informatie verzameld die nodig is om het doel van het onderzoek te bereiken. De gegevens kunnen worden verzameld door middel van verschillende methoden, zoals enquêtes, interviews, observaties of experimenten. De dataverzamelingsfase is belangrijk omdat het de basis vormt voor de analyse van de onderzoeksgegevens. De gegevens moeten zorgvuldig verzameld worden om de betrouwbaarheid en de validiteit en representativiteit van het onderzoek te kunnen garanderen.

### **Fase 3 Data-analyse**

In de data-analysefase worden de verzamelde gegevens verwerkt (bijvoorbeeld als rechte tellingen, gegroepeerd, gesorteerd) en geïnterpreteerd. De gegevens worden geanalyseerd om patronen, trends en verbanden te identificeren. De data-analysefase is belangrijk omdat hieruit de onderzoeksresultaten voortkomen. Een zorgvuldige en correcte data-analyse levert juiste en betekenisvolle antwoorden op de gestelde onderzoeksvragen op.

### **Fase 4 Rapportage**

In de rapportagefase worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan de opdrachtgever. Het rapport moet een duidelijk, helder en beknopt overzicht geven van de onderzoeksopzet, de gegevensverzameling, de data-analyse en de conclusies. De rapportagefase is belangrijk omdat het zorgt voor toegankelijke en begrijpelijke onderzoeksresultaten voor de opdrachtgever. Het rapport moet een informatieve presentatie zijn van de onderzoeksresultaten en hoe deze verkregen of tot stand gekomen zijn.

### **Fase 5 Evaluatie**

In de evaluatiefase wordt het onderzoek geëvalueerd om te bepalen of het doel van het onderzoek is bereikt. De evaluatie kan worden uitgevoerd door de opdrachtgever, de onderzoeker of een onafhankelijke partij. De evaluatiefase is belangrijk omdat het inzicht geeft over hoe effectief en efficiënt het onderzoek is uitgevoerd. De evaluatie wordt bij voorkeur gebruikt om het onderzoek en de onderzoekwijze te verbeteren voor toekomstige toepassingen.

De verschillende fasen van het onderzoeksproces zijn nauw met elkaar verbonden. De resultaten van de ene fase vormen de input voor de volgende. Door de verschillende fasen zorgvuldig te doorlopen, kan een onderzoeker tot betrouwbare en valide onderzoeksresultaten komen

## 2.3 Formuleren van kritische marketingvragen en onderzoeksvragen

Het doel van kritische vragen stellen in marketing en onderzoek is om de juiste informatie te achterhalen en vervolgens de juiste stappen te ondernemen. Het achterhalen van juiste informatie klinkt makkelijker dan het in het algemeen is.

Een waarschuwend statement in onderwijs, in organisaties en zelfs in de privésfeer is: “To assume is to make an ass of yourself!”. Vrij vertaald betekent het dat het dom is als je aannames doet. Een aanname is een veronderstelling die we doen zonder deze te verifiëren. Het is een gedachte die we als waarheid beschouwen, maar die niet noodzakelijkerwijs waar is.

Aannames binnen marketing worden natuurlijk afgeraden, tenzij je op zoek bent naar nieuwe mogelijkheden. Dan kun je gaan dromen tijdens een brainstormsessie over positieve aannames en wie weet levert dat ideeën op die anders niet ter sprake waren gekomen.

### 2.3.1 Positief kritische opstelling

Een positief kritische opstelling is een opstelling waarin je openstaat voor nieuwe ideeën en informatie, maar je bent ook bereid om deze te evalueren en kritisch te beoordelen.

Enkele kenmerken van een positief kritische opstelling zijn:

- Openstaan voor nieuwe ideeën en informatie: je bent bereid om te luisteren naar andere mensen en om hun ideeën en informatie in overweging te nemen. Je bent niet bang om je eigen mening bij te stellen als je overtuigd wordt door nieuwe informatie.
- Een vermogen om te evalueren en kritisch te beoordelen: je bent in staat om informatie te analyseren en te beoordelen op basis van feiten en logica. Je bent niet bang om je eigen aannames en vooroordelen onder ogen te zien.
- Een respectvolle houding: je bent bereid om je mening te geven, maar je doet dit op een respectvolle manier. Je bent niet agressief of aanvallend in je kritiek.

Marketeers hebben vaak gemeen dat ze van nature nieuwsgierig van aard zijn.

Een prachtige eigenschap die goed van pas komt in onderzoek en analyseren.

Maar hoe nieuwsgierig je ook bent, hoe graag je de waarheid ook wilt achterhalen, je hebt daarin pas succes als je hebt geleerd hoe de juiste kritische vragen te stellen met oprechte interesse en het achterwege laten van aannames. Je wilt tenslotte informatie krijgen die helpt om een betere prestatie te leveren. Onderzoek je de klanttevredenheid

van jouw klanten, dan is niet het gegeven cijfer voor tevredenheid het doel, maar de informatie over hoe beter aan de wensen en behoeften van klanten tegemoet te komen en daarmee beter te presteren in bijvoorbeeld de invulling van de marketingmix, online meer impact te hebben en de juiste verwachtingen te kunnen scheppen bij het aanbod.

### ● 2.3.2 Kritische vragen

Kritische vragen zijn vragen die een oordeel, een mening of een aanname ter discussie stellen. Ze zijn bedoeld om informatie te verkrijgen, inzicht te krijgen of om iemands denkproces te kunnen volgen en te stimuleren. Kritische vragen kunnen zowel open als gesloten zijn, maar ze zijn altijd ontworpen om de luisteraar of spreker aan het denken te zetten.

Waarom is het kunnen stellen van kritische vragen belangrijk?

Het kunnen stellen van kritische vragen is belangrijk in veel verschillende situaties, zowel in persoonlijke als professionele contexten. Kritische vragen zijn vragen die je helpen om:

- Beter te begrijpen, te analyseren en te reflecteren.
- Je eigen denkprocessen te verbeteren.
- Inzicht te krijgen in een situatie of een onderwerp.
- Informatie te evalueren en te beoordelen.
- Nieuwe ideeën en perspectieven te ontwikkelen.
- Problemen op te lossen.
- Besluitvorming te verbeteren.
- De voor- en nadelen van verschillende opties te evalueren en om de beste beslissing voor jouw situatie te nemen.
- Anderen aan te moedigen om hun eigen denken te evalueren.

### ● 2.3.3 Tips voor het formuleren van kritische vragen

- Wees open en nieuwsgierig. Kritische vragen zijn bedoeld om je eigen kennis en begrip te vergroten.
- Wees specifiek. Vermijd vage of algemene vragen.
- Wees objectief. Vermijd vragen die een mening of aanname impliceren.
- Wees respectvol. Vraag op een manier die de ander niet beledigt of afschrikt.
- Stel open vragen die niet kunnen worden beantwoord met ja of nee.
- Vraag naar de redenen of motieven achter een verklaring of actie.
- Vraag naar de implicaties of gevolgen van een stelling.
- Vraag naar alternatieven of tegenargumenten.
- Vraag bij een gegeven antwoord door met een nieuwe open vraag. Voorbeeld: Kun je mij hier meer over vertellen?
- Wees specifiek in je vraagstelling. Blijf bij het onderwerp van jouw interesse.
- Wees nieuwsgierig en niet bang om vragen te stellen, zelfs als ze moeilijk of ongemakkelijk voor jou voelen.



- Stel je vragen op een rustig tempo. Geef de ander tijd om na te denken.
- Wees respectvol. Stel je vragen op een manier die de respondent zich op zijn gemak laat voelen om te antwoorden.

#### ● 2.3.4 Wat moet je als marketeer nalaten te doen

- Stel geen vragen om iemand te beledigen of te provoceren.
- Stel geen vragen die al beantwoord zijn.
- Vermijd waaromvragen. Dit kan overkomen als controle (Waarom heeft u dat gedaan?). Stel in plaats daarvan positieve meedenkvragen, zoals: Hoe zou u dat vormgeven als u in mijn schoenen zou staan?
- Stel geen vragen die niet relevant zijn voor het onderwerp.

#### ● 2.3.5 Tips voor het formuleren van onderzoeksvragen

Bij het formuleren van onderzoeksvragen is het belangrijk om rekening te houden met de volgende factoren:

- De doelgroep: Wie is de persoon aan wie je de vraag stelt? Wat is het kennisniveau en achtergrond?
- Het doel van de vraag: Wat wil je bereiken met de vraag? Wil je informatie verkrijgen, inzicht krijgen of iemands denkproces stimuleren?
- De aard van de vraag: Is de vraag open, gesloten, uitdagend, suggestief of explorerend?
- Wees objectief: Vermijd vragen die suggestief zijn of die een bepaalde mening of conclusie impliceren.

A

Iedere marketeer moet onderzoeksvragen kunnen formuleren voor onderzoek op micro-, meso- en macroniveau. Onderzoeksvragen moeten daarnaast bij voorkeur meetbaar en relevant zijn.

Onderzoeksvragen zijn vragen die je stelt om meer te weten te komen over een onderzoeksonderwerp. Ze zijn bedoeld om je te helpen om het onderzoeksdoel te bepalen, om de onderzoeksmethodologie te evalueren en om de onderzoeksresultaten te interpreteren.

Deze onderzoeksvragen kunnen je helpen om een goed begrip te krijgen van het onderzoek. Door de antwoorden op deze vragen te analyseren, kun je bepalen of het onderzoek goed is uitgevoerd en of de onderzoeksresultaten betrouwbaar zijn.

## 2.4 Strategische en operationele vraagstukken 1

A

In marketing is er een verschil tussen strategische vraagstukken en operationele vraagstukken. Het grote verschil zit ten eerste in de tijdshorizon. Strategische vraagstukken gaan over de langetermijndoelstellingen van een organisatie en operationele vraag-

stukken richten zich op de korte termijn uitvoering met de insteek die doelstellingen te behalen met specifieke resultaten binnen een bepaald korte termijn tijdsbestek.

Ook is er een verschil in betrokkenheid. Strategische vraagstukken hebben een grotere betrokkenheid van het topmanagement dan operationele vraagstukken. Strategische vraagstukken hebben een grote impact op de richting en positionering van een organisatie, dus het is van groot belang dat de hoogste leidinggevenden hier intensief bij betrokken zijn. Operationele vraagstukken hebben over het algemeen een beperktere impact op strategisch handelen en kunnen worden uitgevoerd door het lagere management/marketingniveaus of zelfs uitvoerende medewerkers.

Tenslotte is er een verschil op het gebied van complexiteit. Strategische vraagstukken zijn vaak complexer dan operationele. Strategische vraagstukken vereisen het identificeren en oplossen van fundamentele problemen en uitdagingen, zoals het behouden of verwerven van een duurzaam concurrentievoordeel in een veranderende markt waarmee een organisatie wordt geconfronteerd. Dit vereist diepgaand onderzoek, analyse en het aanpakken van grote onzekerheden en risico's. Operationele vraagstukken zijn meestal ook complex. Echter op een meer uitvoerend en meer overzichtelijk niveau, omdat ze betrekking hebben op het uitvoeren van bestaande plannen, processen en procedures die bekend zijn en waar al ervaring in monitoren, sturen en bijsturen op de korte termijn mee is opgedaan. Denk bijvoorbeeld aan AB-testen op CTR op een landingspagina.

De marketingvraagstukken waar veel marketeers mee worstelen zijn zeer verschillend. Daarentegen zijn de doelen die de klanten van de marketeers nastreven vaak hetzelfde: meer klanten en meer omzet.

Op basis van het formuleren van de juiste vraagstukken kunnen marketeers komen tot de bepaling van de specifieke doelstellingen per niveau, strategisch, tactisch en operationeel.

#### **Voorbeelden van strategische vraagstukken**

1. We groeien elk jaar, maar wat is onze langetermijnstrategie? Wat is onze groei-doelstelling voor de komende 3 jaar? En welke strategie brengt ons daar?
2. De markt verandert supersnel. Internationale concurrentie neemt snel toe. En onze prijzen staan onder druk. Hoe blijven wij ons onderscheiden van de concurrentie?

#### **Voorbeelden van tactische vraagstukken**

1. Hoe vergroten we onze spontane naamsbekendheid bij onze doelgroepen?
2. Hoe zorgen we ervoor dat kortetermijndoelstellingen op elkaar aansluiten?
3. Hoe kan de website ingezet worden bij de te lanceren campagnes?
4. Hoe kunnen we de website inzetten ter ondersteuning van onze communicatiecampagnes?

### Voorbeelden van operationele vraagstukken

1. Wanneer gaan we in komend jaar onze huisstijl aanpakken?
2. Welke marketingactiviteiten staan volgend jaar op de rol?
3. Wat is planning inzake de aanschaf van een klantregistratiesysteem?
4. Ik zie op Instagram continue posts van onze klanten over ons. Hoe reageren we en wie doet dat?

## 2.5 Vastgestelde randvoorwaarden

Als ondernemend marketeer ben je geïnteresseerd in de behoeften van afnemers en klanten. De focus ligt op hoe je het best tegemoet kunt komen aan de behoeften van de klanten en potentiële klanten. Als we kijken naar waar we in het algemeen het minste mee bezig willen zijn, dan is het regelgeving. Regels staan gelijk aan beperkingen. Vanuit De Complete Marketingmethode is ons doel om jullie slim en verstandig te laten omgaan met regels en wetgeving. Leer de regels kennen en wees proactief in het integreren van de regelgeving in jouw studie, werk, onderneming en projecten. Feitelijk behoort het implementeren van regels, gedragscodes en privacy-wetgeving tot de hygiënefactoren.

Hygiënefactoren leiden niet direct tot klanttevredenheid, maar ze kunnen wel leiden tot ontevredenheid wanneer ze niet aanwezig zijn. Ze zijn essentieel om een basisniveau van tevredenheid te bereiken en klanten te behouden. Tegenwoordig hoort duurzaamheid bij veel organisaties thuis in de missie, de positionering of in de slogans en pay-offs in campagnes.

Natuurlijk in de veronderstelling en hoop dat het bijdraagt aan een beter imago of zelfs een voorkeurspositie ten opzichte van concurrenten. Maar wat als je daarna beschuldigd wordt van greenwashing en het blijkt al dan niet terecht te zijn?

Een slimme en wijze marketeer kent de regels, zorgt dat het op orde is in het werk en de organisatie. Vervolgens bewaak je ze. Daarmee voorkom je veel potentiële problemen.

De Complete Marketingmethode hanteert de volgende grofmazige indeling in regel- en wetgeving:

- **Wetgeving en ESG-criteria (milieu, sociaal en bestuur) in marketing.** Bescherming van consumenten, eerlijke concurrentie en transparantie bevorderen (bij niet naleving volgen boetes, imagoschade en juridische procedures).
- **Regels in marketing: wetgeving en richtlijnen.** Deze regels bepalen de toestemming voor digitale marketing (opt-in), cookies, verbod op spam en bescherming van persoonsgegevens.
- **Handhaving en advisering, mededinging en onderzoek.** Hieronder wordt verstaan de handhaving van de mededingingsregels en het naleven van de reclamecoderegels, de privacyregels en de gedragscodes voor verschillende vormen van marktonderzoek.

