

Marketingplanning

Vierde druk

Rien Hummel

Boom

Inhoud

Voorwoord	xi
Studiewijzer	xiii
1 Marketingplanning, het strategisch kader	1
Competentiedoelen	1
1.1 Inleiding marketing	1
1.1.1 Marketing als functie	1
1.1.2 Marketingplanning, de verschillende stappen	17
1.2 Missie en visie	20
1.2.1 Missie	20
1.2.2 Visie	24
1.3 Marktafbakening en analyseniveau	28
1.3.1 Afbakening van de markt	28
1.3.2 Analyseniveau	34
1.4 Huidige situatie, gewenste situatie, kloof en plaatsbepaling	38
1.4.1 Huidige situatie, gewenste situatie en kloof	38
1.4.2 Plaats in het proces	45
Samenvatting	48
Noten	50
2 Marketingplanning, de externe analyse	55
Competentiedoelen	55
2.1 Inleiding	55
2.1.1 Scheidslijn externe en interne analyse	55
2.1.2 Doel en methode van de externe analyse	57
2.1.3 De volgorde	65
2.1.4 Complexiteit externe analyse	67
2.2 Macro-omgeving: maatschappij	75
2.2.1 Demografische factoren	75
2.2.2 Economische factoren	76
2.2.3 Sociaal-culturele factoren	77
2.2.4 Technologische factoren	77
2.2.5 Ecologische factoren	78
2.2.6 Politiek-juridische factoren	79
2.3 Meso-omgeving: markt	81
2.3.1 Wat is een markt?	81
2.3.2 Het vijfkrachtenmodel van Porter	82
2.4 Meso-omgeving: marktontwikkeling	89
2.4.1 Het productlevenscyclusmodel	90
2.4.2 Vraagvoorspellingen	93
2.5 Micro-omgeving: klanten	95

2.5.1	Belangengroepen	95
2.5.2	Segmentatie	97
2.5.3	Segmentatiecriteria	101
2.5.4	Behoeften van klanten	104
2.5.5	Kritische succesfactoren	121
2.6	Micro-omgeving: concurrentie	126
2.6.1	Soorten concurrentie	126
2.6.2	Lost-order-analyse en benchmarking met KSF's	127
2.7	Micro-omgeving: kanalen	132
2.7.1	Multi-channeling	132
2.7.2	Criteria voor kanalen	137
	Samenvatting	143
	Noten	145
3	Marketingplanning, de interne analyse	151
	Competentiedoelen	151
3.1	Inleiding	151
3.1.1	De relatie	151
3.1.2	De grens	152
3.1.3	Doel en methode van de interne analyse	153
3.1.4	Sterktes en zwaktes: een nadere uitwerking	158
3.1.5	Complexiteit interne analyse	162
3.2	Macro-omgeving: organisatie	173
3.2.1	Inleiding	173
3.2.2	7S-model van McKinsey	174
3.3	Meso-omgeving: processen	181
3.3.1	Inleiding	181
3.3.2	Waardeketen van Porter	182
3.4	Micro-omgeving: financiële functie	190
3.4.1	Inleiding	190
3.4.2	Kengetallen	192
3.5	Micro-omgeving: marketingfunctie, algemeen deel	200
3.5.1	Inleiding	200
3.5.2	Output, de marketingdoelstellingen en resultaten	201
3.5.3	Throughput, de marketingkeuzes en activiteiten	203
3.5.4	Input, marketingbudget en uitgaven/kosten	204
3.6	Micro-omgeving: marketingfunctie, interfaces	207
3.6.1	Inleiding	207
3.6.2	Verschillende interfaces	208
	Samenvatting	216
	Noten	217
4	Marketingplanning, de confrontatieanalyse	223
	Competentiedoelen	223
4.1	Confrontatieanalyse: outside-in-benadering	223
4.1.1	Inleiding	223

4.1.2	Onderdelen, nut en doel SWOT-analyse	236
4.2	Confrontatiematrix	238
4.2.1	Confrontaties	239
4.2.2	Interpreteren van de uitkomsten	245
4.2.3	Conclusies na invulling confrontatiematrix	250
4.3	Strategische issues en uitgangssituatie	252
4.3.1	De strategische issues	252
4.3.2	De uitgangssituatie	256
4.4	Confrontatieanalyse: inside-out-benadering	263
4.4.1	Inleiding	263
4.4.2	Inside-out, interne middelen en externe ontwikkelingen	264
4.4.3	Confrontatieanalyse: integratie outside-in met inside-out	269
4.5	Terugkoppeling	273
4.5.1	Missie en visie	273
4.5.2	Marktafbakening	273
4.5.3	Huidige situatie, gewenste situatie en kloof	274
	Samenvatting	277
	Noten	279
5	Marketingplanning, de strategische keuzes	283
	Competentiedoelen	283
5.1	Voorafgaand aan het maken van keuzes	283
5.1.1	Strategisch kader, organisatie & afnemersgroepen en onderbouwen	283
5.1.2	Doelen en doelstellingen	289
5.2	Basis van de strategie	296
5.2.1	Drieluik van Johnson en Scholes	296
5.2.2	De waardestrategieën van Treacy en Wiersema	299
5.3	Richting van de strategie	307
5.3.1	Groeirichtingen	307
5.3.2	Portfoliomodellen	317
5.3.3	Wegen voor groei	320
5.4	Wijze van de strategie	322
5.4.1	Autonome ontwikkeling	322
5.4.2	Strategische samenwerking	323
5.4.3	Overnames en fusies	327
5.5	Keuze van de strategie	328
5.5.1	Strategische opties	328
5.5.2	Strategische keuze	335
5.6	Strategische marketingkeuzes	341
5.6.1	Strategische marketingkeuzes met het SDP-model	341
5.6.2	Strategische marketingkeuzes DAKMAD-model	348
	Samenvatting	368
	Noten	370

6	Marketingplanning, de tactische en operationele keuzes	377
	Competentiedoelen	377
6.1	Tactische marketingplanning	377
6.1.1	Tactisch marketingplan	377
6.1.2	Doelgroepen	383
6.1.3	Aanbod	385
6.1.4	Kanalen	393
6.1.5	Middelen en doelstellingen	397
6.2	Marketingactiviteiten	409
6.2.1	Campagnes en events	409
6.2.2	Events en activiteiten nader uitgewerkt	415
6.2.3	Detaileringen en aanvullingen	421
6.2.4	Creativiteit	425
6.2.5	Voorbeeld van een ingevuld DAKMAD-model	428
6.3	Operationele planning	432
6.3.1	Operationeel marketingplan	432
6.3.2	Evaluatie en terugkoppeling	442
	Samenvatting	453
	Noten	454
	Index	459

'Heeft marketing nog toekomst?'

Peter Leeflang

*'En zorg ervoor dat je het wiel niet iedere keer opnieuw uitvindt.
Voor ieder probleem en doelstelling bestaat al een oplossing.'*

Rob Adams

*'Marketing is veel te belangrijk om alleen aan de
marketingafdeling te worden overgelaten.'*

David Packard

*'Meten is helemaal niet weten, het is het interpreteren van
feiten in het licht van de bestaande theorieën.'*

Ineke Weeda

'Ik weet niets van Marketing want ik weet niet zo precies wat marketing is.'

Cor Boonstra

*'De neurowetenschap berooft ons van de illusie dat we bewuste keuzes maken die op
logische gronden worden genomen. Het is even wennen.'*

Paul Postma

'Veel marketingactiviteiten leveren weinig of niets op.'

Ruud Frambach en Peter Leeflang

'Marketing takes a day to learn but a lifetime to master.'

Philip Kotler

*'De klant is de belangrijkste bezoeker van ons huis.
Hij is niet een onderbreking van ons werk, hij is ons doel.
Wij verlenen hem geen gunst als wij hem bedienen.
Nee, hij verleent ons een dienst als wij hem mogen bedienen.'*

Mahatma Gandhi

*'Many well-paid marketers are operating with wrong assumptions, so they are making
mistakes, and wasting money, without even knowing it'*

Byron Sharp

'If you don't know where you're going, then any road will take you there.'

Cheshire Puss in Alice in Wonderland (Lewis Carroll)

Voorwoord

Dit boek gaat over het plannen van marketingactiviteiten, variërend van strategisch tot operationeel, wat uitmondt in verschillende marketingplannen. Deze marketingplannen zijn geen doel op zich, maar ‘slechts’ middelen om te komen tot betere resultaten. Het boek is bedoeld om gebruikt te worden in praktijksituaties, bijvoorbeeld door studenten in projecten, stages of afstudeeropdrachten. We gebruiken daarbij verschillende theoretische marketingconcepten en -modellen, waarbij we ons beperken tot die concepten en modellen die we het meest gangbaar achten. We streven er daarbij naar om alle theorie te koppelen aan de dagelijkse marketingpraktijk. Er wordt daarbij geen poging tot volledigheid gedaan, omdat dat de omvang en de overzichtelijkheid van het boek te veel geweld aan zou doen.

In dit boek is niet alleen ruimte gereserveerd voor voorbeelden van bekende bedrijven en hun merken, omdat dit naar onze mening een te eenzijdig beeld geeft van de marketingpraktijk. Naast de bekende bedrijven en hun merken zijn er ook nog duizenden andere bedrijven die dagelijks bezig zijn met het toepassen van marketing in de praktijk. Deze grote, vaak onbekende groep organisaties vormt het uitgangspunt voor dit boek. Misschien oogt dat iets soberder, niet altijd even gemakkelijk, maar het is wel meer een representatieve afspiegeling van de dagelijkse marketingpraktijk.

Het boek kenmerkt zich door een planmatige aanpak. Dit betekent dat we marketingplanning vooral zien als een gestructureerd proces, logisch redeneren, zoveel mogelijk gebaseerd op feiten. Aan de andere kant moet bij het maken van keuzes altijd ruimte zijn voor creativiteit. Marketingkeuzes in de praktijk kunnen volgens ons nooit 100% logisch beredeneerd en alleen op feiten gebaseerd worden. We streven er ook naar om zowel aandacht te geven aan de verschillende onderdelen van het marketingplanningsproces als aan de *onderlinge verbanden* daartussen. Ook daarin is een groot deel van het logisch denken terug te vinden: keuzes voor één onderdeel hebben vaak effect op andere onderdelen. Omdat de situatie van één organisatie en haar omgeving altijd uniek is, zijn marketingkeuzes maatwerk. Wat voor één organisatie goed werkt, is voor een andere niet per se zinvol. Dit in combinatie met het niet 100% volledig logisch en op feiten gebaseerd kunnen maken van marketingkeuzes, maakt het marketingplanningsproces complex maar ook uitdagend.

Ten slotte, dit boek is een product van een jarenlang proces: een proces van gedachtevorming, gevoed door veel contacten met allerlei bedrijven en hun ervaringen met het toepassen van marketing. Zonder deze ervaringen was dit boek niet mogelijk geweest. Daarom is een eerste dankwoord voor alle betrokkenen werkzaam in deze organisaties. Zij hebben mij in de gelegenheid gesteld om te ervaren en te leren hoe theorie vertaald kan worden naar succesvolle praktijktoepassingen.

Een tweede dankwoord gaat uit naar een aantal direct betrokkenen: Gerda Leyendijk en Johan de Jong, voormalig collega en collega van het Instituut voor Marketing Management

(IMM) van de Hanzehogeschool Groningen, voor het schrijven van de case Interflexible Labour Solutions, zoals deze te vinden is op de website, alsmede het kritisch doorlezen van het hele manuscript; Sandra Spruijt, voormalig studente van de voltijdopleiding Commerciële Economie (CE) van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen voor het verzamelen van informatie over de uitzendmarkt; Marieke ter Braak, collega van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor haar feedback op de conceptteksten; Bert Volders, collega van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor de discussies over het vak; Pia Bosma, Wouter Bouw, collega's, en Jes Wassenaar, voormalig collega van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor het aanreiken van hun wensen voor dit boek; Wiebren Pool, organisatieadviseur en eigenaar van het bureau PPTI en Rogier de Weerd, International Category Manager bij Frico, voor hun feedback op conceptteksten; Wilfred Bruin en Jurgen Elshof, beiden voormalig NIMA C-cursist, voor hun bijdrage aan de case over de uitzendbranche en feedback op hoofdstuk 6; Paul Post, fondsredacteur, Wouter Nalis, redacteur, en Rosa Garcia Lopez, uitgever (bij de 1^e druk), Judith Ruijgrok, fondsredacteur en Gerdi Smit, uitgever (bij de 2^e druk), Paul Post, fondsredacteur, Suzanne Zonnenberg (interim-uitgever) en Tannet Remmelts, uitgever (bij de 3^e druk) en Paul Post en Esther den Hollander, fondsredacteurs, en Gerdi Smit en Astrid van der Schee, senior uitgevers van Academic Service (druk 1 t/m 3) en Boom uitgevers Amsterdam (4^e druk), voor hun constructieve en stimulerende ondersteuning gedurende het schrijfproces; Bastiaan Post, Yener Sayilgan, Nicole Stiekema, Eva Mulder, Marjolein van der Ham, Suzanne de Bruin, Michiel van Haperen, Victorien van der Schaaf en Esther Nijboer, voormalige studenten van de voltijdopleiding CE van het IMM van de Hanzehogeschool Groningen, voor hun feedback op de (concept)teksten; Edgar Beck, oprichter en commercieel directeur van SNE Europe, voor onze discussies over marketingactiviteiten die een belangrijke inspiratiebron vormden voor hoofdstuk 6 in het algemeen en paragraaf 6.2 in het bijzonder; Jan Boekema, voormalig collega van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor zijn feedback op het gebruik van marketingtermen; Gonjo Cornelissen, deelneemster aan de training 'marktbewerking', voor haar ideeën over het visualiseren van marketing, Denise van Kampen voor haar bijdrage ten aanzien van paragraaf 4.3 en Wiekie Gorter en Michel Albers, beiden afgestudeerd cursist van de Executive MBA Groningen, voor hun discussies met mij over het onderwerp; Edwin van der Woude en Joop de Vries, collegae van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen voor hun tips; Babette de Wilde-de Vreede en Bernice Spijker, collega's van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor hun feedback op conceptteksten van de 4^e druk; Walter Koek en Luka Raaijmakers, studenten van de voltijdopleiding CE van IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor hun feedback op de conceptteksten van de 4^e druk. Florentine Fontein, voormalig student van de voltijdopleiding CE van IMM aan de Hanzehogeschool Groningen voor haar suggestie over positioneren. Speciale dank gaat uit naar Bart Kouwenhoven, collega van het IMM aan de Hanzehogeschool Groningen, voor zijn uitgebreide feedback op bijna alle conceptteksten van de vierde druk en de vele discussies daarover. Last but not least bedank ik mijn vrouw Elly, onze kinderen Erik-Jan en Nieke en hun partners Lotte en Ruud, en onze kleinzoon Olav. Zoals altijd vormden zij voor mij de grootste inspiratiebron.

Studiewijzer

Dit boek is primair geschreven voor studenten in de hoofdfase van het hoger onderwijs met enige ervaring met de basisprincipes van marketing, die na hun studie werkzaam willen zijn in een commerciële functie. Daarnaast is het boek ook te gebruiken door bedrijven die ondersteuning wensen in het toepassen van marketing. In het vervolg gaan we uit van de doelgroep studenten. Het doel van dit boek is om de lezer te ondersteunen bij het schrijven van allerlei marketingplannen. Dit impliceert het kunnen analyseren en het kunnen maken van onderbouwde keuzes, dit alles gegeven de (unieke) context van een organisatie.

Het is onmogelijk om aan alle aspecten van marketing gedetailleerd aandacht te besteden. Er moet ergens een afbakening plaatsvinden om de complexiteit van de praktijk niet als onneembare hindernis te ervaren. Wel bespreken we verschillende aanvullende aspecten kort in aparte tekstblokken, samen met al het extra materiaal, te vinden op de productpagina van dit boek op www.boomhogeronderwijs.nl. Je vindt deze pagina door op www.boomhogeronderwijs.nl te zoeken op de titel van dit boek, Marketingplanning (4e druk). Onder extra materiaal zijn diverse bijlagen te vinden. Deze tekstblokken, *aanvullingen & alternatieven* genoemd, geven aanvullende of alternatieve theorieën en/of -modellen en/of toepassingen die gebruikt kunnen worden. Het lezen van deze tekstblokken bevelen we zeker aan, maar is niet noodzakelijk om de inhoud van het boek te begrijpen. In het boek verwijzen we naar deze tekstblokken door middel van A&A (A&A staat voor aanvullingen en alternatieven) en door het websiteicoontje in de marge.



Op de website is verder een fictieve rode-draadcase te vinden, waarin we de thema's van het betreffende hoofdstuk vertalen naar een fictief bedrijf. Op de website staat ook een fictieve integrale case die studenten kunnen maken. Omdat beide cases fictief zijn, zijn ze alleen te gebruiken voor educatieve doeleinden. Naast deze casussen staan op de website nog allerlei extra's als aanvulling op het boek, waaronder de hoofdstukken A, B en C, die dieper ingaan op marketing als functie (A), redenen voor marketingplanning (B) en het schrijven en gebruiken van marketingplannen (C). Voor meer informatie over het extra materiaal verwijzen we naar de website van het boek.

In het boek worden meerdere modellen gebruikt. Deze zien we 'slechts' als hulpmiddel om de materie gestructureerd en overzichtelijk weer te geven. Wij zijn van mening dat een model aangepast mag worden als de situatie daarom vraagt. In feite worden bestaande modellen dan omgezet in nieuwe modellen die beter van toepassing zijn op een specifieke situatie. Het is aan de lezer om die modellen te kiezen en eventueel aan te

passen die het beste passen bij de situatie in kwestie. In lessituaties is het voor te stellen dat studenten moeten leren omgaan met modellen en daarom een model helemaal leren toepassen. In de praktijk hoeft dat lang niet altijd wenselijk te zijn en zijn aanpassingen in modellen en het gebruik daarvan soms wenselijk. Naar onze mening hoeft ook niet elk model volledig ingevuld of doorlopen te worden als dat geen bijdrage levert aan een zinvol marketingplan.

De inhoud van het boek biedt geen oplossingen voor problemen in de praktijk. Die zal iedereen, al dan niet met behulp van externe deskundigen, zelf moeten zien te vinden. Omdat organisaties te veel van elkaar verschillen, bestaan er geen ‘alles oplossende methoden’, ook dit boek is dat niet. Het boek reikt ‘slechts’ een denk- en werkwijze aan, die bestaat uit een aantal logische stappen gecombineerd met een aantal modellen, die gestructureerd en consistent worden doorlopen. Een denk- en werkwijze kan op zich al ter discussie staan, maar zelfs wanneer de lezer het ermee eens is, moet hij toch zelf de keuzes maken voor zijn eigen organisatie. Hiervoor kunnen we in het boek hooguit suggesties doen, omdat we de onderneming in kwestie niet kennen. Het is aan de lezer om de ruimte te nemen voor zijn eigen interpretatie die het meeste recht doet aan de situatie waarvoor een marketingplan wordt geschreven.

De invulling van de denk- en werkwijze weerspiegelt de mening van de auteur, gevoed door meningen en visies van anderen en eigen ervaringen in de praktijk, en is dus niet een verzameling feitelijke waarheden, voor zover die al bestaan in marketing. Het boek combineert een aantal bekende en algemeen geaccepteerde uitgangspunten met een aantal inzichten uit recente publicaties. Zo zijn de meeste gebruikte ordeningsprincipes en -modellen in het boek algemeen geaccepteerd. Inzichten uit recente publicaties betreffen met name de meer recente bevindingen van Postma en Sharp, al dan niet samen met Romaniuk. Voor Postma is dat onder meer zijn werk over de werking van het brein, vertaald naar keuzes en gedrag van klanten en wat dat betekent voor marketeers. Voor Sharp, deels met Romaniuk, betreft dat zijn/hun werk over wetmatigheden in marketing (‘empirical generalizations’) en wat die betekenen voor de marketeer. Hun bevindingen geven in onze optiek nieuwe impulsen aan de marketingtheorie. Wij hebben in dit boek gepoogd deze nieuwe inzichten te combineren met bekende en de algemeen geaccepteerde uitgangspunten in de marketingtheorie.

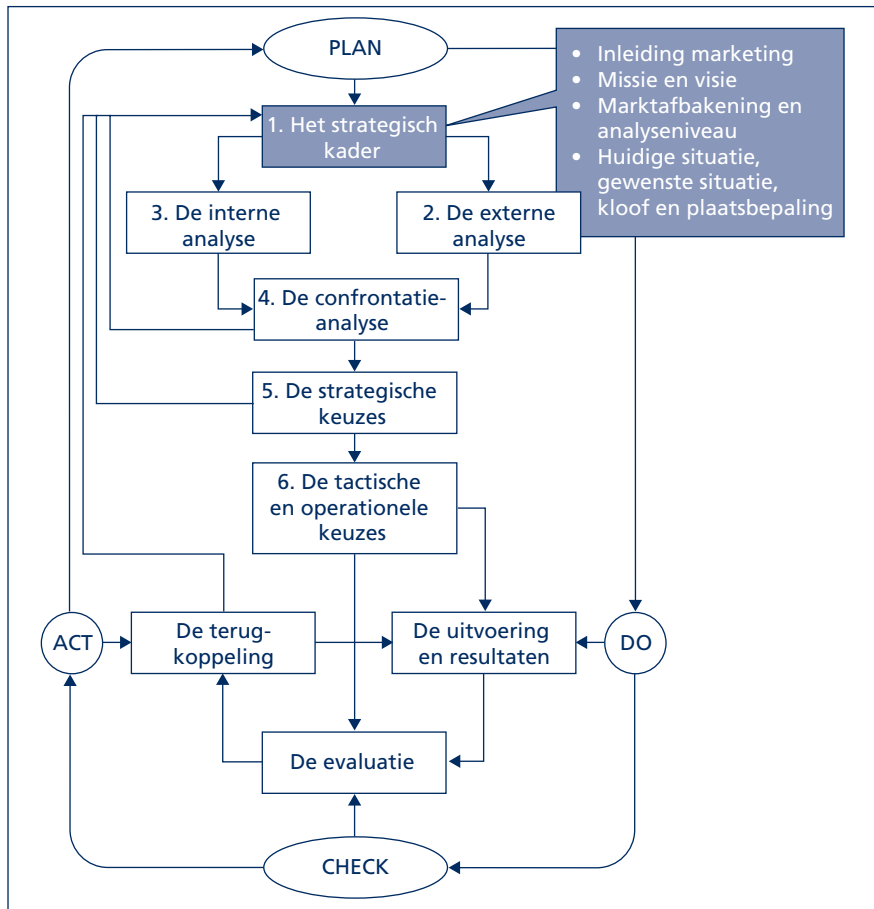
Ter afsluiting noemen we nog een aantal zaken:



- De productpagina van dit boek op www.boomhogeronderwijs.nl bevat per hoofdstuk een aantal opgaven voor zelfstudie, zowel feitelijke als begripsmatige vragen, die de student helpen te toetsen of de stof voldoende wordt beheerst. Deze vragen refereren aan de competentiedoelen die aan het begin van elk hoofdstuk worden genoemd. Verder wordt in elk hoofdstuk een samenvatting gegeven. Op de website is

een volledige begrippenlijst terug te vinden met de definities van de begrippen zoals ze in dit boek worden gebruikt. De antwoorden op de opgaven en de uitwerkingen van de case zijn terug te vinden op het docentendeel van de website (docenten kunnen hierover meer informatie krijgen bij de uitgever).

- Literatuurverwijzingen hebben hier verschillende functies: als bron van een citaat, als basis of ondersteuning van een stelling en als verwijzing naar een andere mening. De inhoud van dit boek blijft, met uitzondering van een aantal citaten (weergegeven tussen ‘...’), echter de interpretatie van de schrijver. Voor de letterlijke tekst verwijzen we naar de genoemde bronnen zelf. Voor figuren gebruiken we de verwijzing ‘bron’ als we een figuur letterlijk of bijna letterlijk overnemen, ‘gebaseerd op’ als een figuur is aangepast maar wel herkenbaar is, en ‘mede gebaseerd op’ als de figuur niet herkenbaar is afgeleid van andere figuren of uitspraken. Geraadpleegde websites worden in de lopende tekst genoemd en in de noten van het hoofdstuk volledig uitgeschreven, inclusief datum van raadpleging. De tekst kan niet worden gelezen als een feitelijke weergave waar bijvoorbeeld rechten aan te ontlenen zijn. De inhoud van het boek is en blijft de mening van de schrijver. Dit geldt ook voor alle aanvullende teksten, zowel voor studenten als docenten, op de website.
- Als we in dit boek verwijzen naar een NIMA-B1- of -C1-examen, is dat altijd inclusief de antwoordindicaties die bij het betreffende examen horen.
- In dit boek noemen we verschillende merknamen en namen van organisaties. Deze dienen ‘slechts’ als illustratie en ondersteuning van de inhoudelijke uitgangspunten van het boek zonder verder enige andere (commerciële) betekenis. Aangezien we ons beperken tot slechts deze twee doelen, gebruiken we geen tekens als ® en TM die aangeven dat de merk- en organisatienamen geregistreerd en beschermd zijn. Uiteraard respecteren we dit volledig, maar vanwege het ontbreken van enig commercieel belang en om de leesbaarheid van het boek te vergroten geven we merk- en organisatienamen zonder deze toevoegingen weer.
- De voorbeelden in dit boek waarin organisaties en merken niet expliciet bij naam worden genoemd zijn fictief. Zij zijn deels gebaseerd op ervaringen van de auteur met bedrijven en deels verzonnen en niet afgeleid van één specifiek voorbeeld bij één organisatie. Elke mogelijke overeenkomst met een bestaand merkartikel of bedrijf is onbedoeld, volkomen gebaseerd op toeval en heeft verder geen enkele betekenis.
- Dat we in dit boek marketeers, klanten en dergelijke aanduiden met ‘hij’ heeft geen diepere betekenis maar is alleen gebeurd vanwege de leesbaarheid. Overal waar ‘hij’ staat kan ook ‘zij’ worden gelezen.
- De uitgangspunten en methodieken van het boek zijn naar onze mening toepasbaar op elke soort organisatie. We gebruiken daarbij afwisselend de termen ‘organisatie’, ‘bedrijf’ en ‘onderneming’, waarmee we elke mogelijke soort organisatie bedoelen.



Figuur 1.1 Marketingplanning, het strategisch kader, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2013), Alsem (2013) en Imai (1992)

1 Marketingplanning, het strategisch kader

Competentiedoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- aan te geven hoe het begrip marketing in dit boek wordt gebruikt;
- te benoemen uit welke onderdelen het strategisch kader bestaat en wat de functie is van het strategisch kader;
- aan te geven wat we onder een missie en visie verstaan en waaraan deze moeten voldoen;
- een marktafbakening voor een bedrijf in te vullen met het domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond;
- de begrippen huidige situatie, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof de juiste plaats en betekenis te geven en toe te passen;
- te benoemen welke plaats in het planningsproces het strategisch kader, in de vorm van missie, visie, marktafbakening, huidige situatie, gewenste situatie en kloof, moet hebben.

1.1 Inleiding marketing

In deze paragraaf leggen we het begrip marketing uit. Daarna gaan we in op het strategisch kader, de eerste stap in het marketingplanningsproces.

1.1.1 Marketing als functie

Wat is marketing?

Marketing is een begrip met vele definities en insteken.^[1-5] De hier gekozen insteek is theorie vertalen naar de praktijk. Daarom beginnen we met de volgende aanzet voor een definitie.^[1, 5] Aan het einde van deze paragraaf geven we een meer uitvoerige definitie.

Marketing is één van de functionele gebieden (of functies) in een organisatie waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd. Deze marketingactiviteiten dienen te leiden tot resultaten die de doelstellingen van de organisatie ondersteunen.

marketing

Marketing is één van de *functies* in een organisatie, naast functies zoals financiën en logistiek. In de marketingfunctie worden allerlei activiteiten uitgevoerd, *marketingactiviteiten* genoemd. Deze marketingactiviteiten

functies
marketing-
activiteiten

PDCA-cyclus ordenen we hier met behulp van de *PDCA-cyclus*. PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act.^[6, 7] De keuze voor de PDCA-cyclus heeft een aantal redenen:

- De PDCA-cyclus omvat *alle* mogelijke activiteiten die plaatsvinden in een organisatie, dus ook alle marketingactiviteiten. Met deze ordening ‘vangen’ we alle mogelijke activiteiten en daarmee is *elke* marketingactiviteit toe te wijzen aan een van de vier onderdelen van deze cyclus.
- Het thema van dit boek, marketingplanning, is in de PDCA-cyclus in zijn geheel terug te vinden in de P van Plan.
- De systematiek van de PDCA-cyclus gaat uit van het leren van ervaringen uit het verleden.^[6, 7] Wij zien marketing vooral als *logisch redeneren*, bij voorkeur gebaseerd op feiten, waaronder eerdere ervaringen. De systematiek van de PDCA-cyclus past daar goed in, zoals verderop blijkt.

Op basis van de PDCA-cyclus onderscheiden we hier de volgende groepen marketingactiviteiten:^[6, 7]

- | | |
|--------------|---|
| plan | • <i>Plan</i> : het plannen. We onderscheiden hier achtereenvolgens het strategische, tactische en operationele niveau (zie hierna voor een toelichting). De activiteit plannen leidt tot verschillende marketingplannen. |
| do | • <i>Do</i> : het uitvoeren van marketingactiviteiten. De activiteit uitvoering leidt tot resultaten, zoals omzet uit gerealiseerde verkopen. |
| check | • <i>Check</i> : het evalueren van de verschillende plannen en de uitvoering. De activiteit evalueren leidt tot verbeterpunten voor de uitvoering en/of planning. |
| act | • <i>Act</i> : het terugkoppelen van de verbeterpunten naar de uitvoering en/of planning van de huidige of de volgende PDCA-cyclus. Het terugkoppelen leidt tot aangepaste uitvoering en/of aangepaste planning in de huidige of volgende cyclus. |

Kwaliteit marketingplanning

- | | |
|-------------------|--|
| plannen | Bij de P van <i>plannen</i> moet rekening worden gehouden met allerlei externe factoren, zoals concurrenten en ontwikkelingen in de markt, maar ook interne factoren, zoals beschikbaar marketingbudget en de productiecapaciteit van een organisatie. Marketingplannen leiden op hun beurt tot de <i>uitvoering</i> (Do) van marketingactiviteiten die gericht zijn op klanten en potentiële klanten. Deze concrete activiteiten worden uitgevoerd in de hoop, verwachting of bijna-zekerheid dat klanten en potentiële |
| uitvoering | klanten de gewenste respons vertonen. Onder <i>respons</i> verstaan we hier een <i>reactie</i> , in dit geval van een klant of potentiële klant, op een marketingactiviteit van de organisatie. Zo'n reactie kan verschillende vormen aannemen, variërend van online informatie opzoeken tot het doen van een aankoop. |
| respons | |
| hoop | <i>Hoop</i> betekent dat een organisatie geen idee heeft van wat een marketingactiviteit oplevert en dus slechts kan hopen op de gewenste respons. |

Verwachting houdt in dat een organisatie wel een gevoel heeft over wat een activiteit mogelijk kan opleveren, zonder het nu precies te weten of, en zo ja, waarom dat zo is. *Bijna-zekerheid* houdt in dat een organisatie weliswaar geen garantie kan geven over wat een activiteit gaat opleveren, maar dat, op basis van de beschikbare informatie, de gemaakte keuzes voorafgaand aan de uitvoering de meest logische zijn om de gewenste respons te genereren. Of het hoop, verwachting of bijna-zekerheid is, is afhankelijk van de *kwaliteit van de marketingfunctie*. Het streven is hier om altijd bijna-zekerheid te realiseren: op basis van beschikbare informatie de meest logische keuzes maken die voorafgaand aan de uitvoering het meest waarschijnlijk leiden tot de gewenste respons.

verwachting

bijna-
zekerheidkwaliteit van
de marketing-
functie

Het woord ‘zekerheid’ wordt voorafgegaan door het voorvoegsel ‘bijna’ omdat we het niet mogelijk achten om vooraf helemaal zeker te zijn over de gewenste respons van een marketingactiviteit. Wij zijn allereerst van mening dat het gedrag van klanten niet 100% is te voorspellen.^[7] Dit geldt ook voor de verschillende ontwikkelingen in de interne en externe omgeving. Daarnaast zijn deze ontwikkelingen lang niet altijd te beïnvloeden, laat staan te sturen, door de marketingfunctie.^[7] Dit alles houdt in dat de activiteiten van de marketingfunctie altijd een bepaalde mate van *onzekerheid* én een bepaalde mate van *complexiteit* kennen.^[5, 7, 8] *Goede* marketingplannen zouden deze onzekerheid en complexiteit deels kunnen wegnemen, maar nooit volledig. We beschouwen deze onzekerheid als een gegeven, maar we zien het wel als een uitdaging om zo dicht mogelijk in de buurt van de 100% zekerheid te komen.

Marketingplanning en activiteiten

Voor veel organisaties is het doen van een aankoop de belangrijkste vorm van respons. Aankopen leiden immers tot opbrengsten en deze ondersteunen de realisatie van de organisatiedoelstellingen, die vaak zijn weergegeven in termen van *winst*. We focussen ons hier alleen op opbrengsten die voortvloeien uit aankoopgedrag van klanten, vanuit het perspectief van de organisatie omzet genoemd.

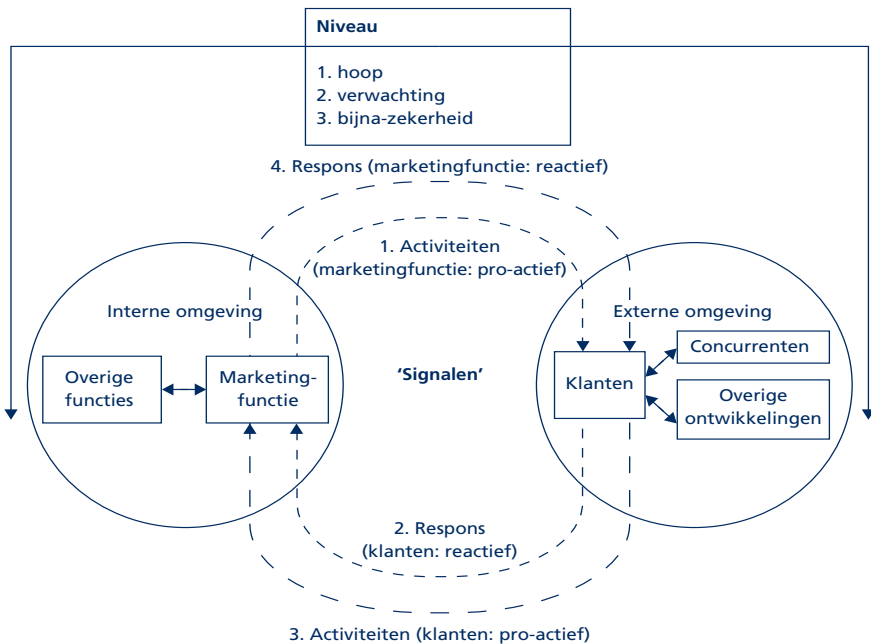
De opbrengsten uit de aankopen van klanten moeten dan wel hoger zijn dan *alle* kosten die daarvoor nodig zijn. Die kosten kunnen zowel in de marketingfunctie als in de andere functies worden gemaakt. De kerntaak van marketing is dan het gericht en consistent ontplooiën van *activiteiten* richting haar (potentiële) klanten met als doel aankoopgedrag te genereren, zowel op korte als op lange termijn, zodanig dat het de doelstellingen van de organisatie ondersteunt.

activiteiten

Het bovenstaande wordt in figuur 1.2 weergegeven door de twee binnenste pijlen, te beginnen bij pijl 1: activiteiten (marketingfunctie: proactief) die start vanuit de marketingfunctie, bijvoorbeeld het sturen van een direct mail met een tijdelijke aanbieding gericht aan een aantal klanten. Deze wordt gevolgd door pijl 2, respons (klanten: reactief), die start vanuit de

klant, bijvoorbeeld het bestellen van één of meer producten uit de aanbieding van de direct mail. Klanten kunnen er uiteraard ook voor kiezen om *niet* te responderen. Het responspercentage (aantal respondenten als percentage van het totale aantal benaderde klanten) geeft een indicatie hoe succesvol de betreffende marketingactiviteit is.

De volgorde kan ook andersom zijn: op basis van concrete activiteiten van klanten, die zij zelf initiëren, reageert (respondeert) de marketingfunctie. In onze ogen dient een organisatie altijd te responderen op een communicatie-uiting van een (potentiële) klant. Hoe ze dat doet, hangt af van de klant en zijn activiteit. Dit wordt weergegeven door de twee buitenste pijlen in figuur 1.2, te beginnen bij pijl 3: activiteiten (klanten: proactief), die nu start vanuit de klant, bijvoorbeeld het verzoek om een offerte. De marketingfunctie reageert hierop met pijl 4, respons (marketingfunctie: reactief), bijvoorbeeld door de klant de gevraagde offerte toe te sturen. Er is dus sprake van een continue stroom van activiteiten en daaruit voortvloeiende reacties, respons genoemd, tussen de marketingfunctie uit de *interne* omgeving en de klant uit de *externe* omgeving. Daarbij kunnen zowel de aanbieder als de vrager initiator zijn van dit proces. Dit alles kan, inclusief het onderscheid in hoop, verwachting en bijna-zekerheid, als volgt worden weergegeven:



Figuur 1.2 De essentie van marketing als functie, gebaseerd op Hummel (2011, 2013), mede gebaseerd op Leeflang (1994)

Figuur 1.2 is geen volledige weergave van alle activiteiten van de marketingfunctie, maar vormt wel de kern daarvan. Deze kern ligt in de relatie, zowel op korte als op lange termijn, tussen de *klant* en de *marketingfunctie*. Alle andere onderdelen, zowel intern (zoals de overige functies) als extern (zoals de concurrenten of overige ontwikkelingen), zien we vooral als verstorende (negatieve) of versterkende (positieve) factoren voor deze relatie.

Afbakening marketingactiviteiten

Activiteiten van marketing kunnen we indelen in *ondersteunen*, *stimuleren* en *realiseren* van opbrengsten, zowel op korte als op lange termijn.^[5-9] De essentie van marketing is om (potentiële) klanten uiteindelijk te bewegen tot aankoopgedrag bij de eigen organisatie, zowel op korte als op lange termijn. Proberen klanten te bewegen tot aankoopgedrag dient in onze voorkeur zo open, transparant en eerlijk mogelijk te gebeuren waarbij, naast het belang van de organisatie, ook het belang van de klant en zijn keuzevrijheid wordt gerespecteerd (zie ook hierna verwante thema's, ethische kwesties).

Hoe werkt marketing?

Hoe moet marketing keuzes maken om te komen tot die activiteiten die leiden tot de gewenste reactie van klanten? Om te beginnen: elk bedrijf is, in combinatie met haar externe omgeving, *uniek*. Dit houdt in dat de gemaakte keuzes van een bedrijf ook uniek zijn. *Hoe* die keuzes te maken kan voor elk bedrijf wel op dezelfde manier bepaald worden. Die manier is een gestructureerde aanpak met behulp van logisch redeneren, zoveel mogelijk gebaseerd op feiten, aangevuld met creativiteit daar waar nodig. Daarnaast zijn er een aantal algemeen geldende uitgangspunten waaraan marketingkeuzes moeten voldoen om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Gebaseerd op Narver en Slater onderscheiden we hier drie altijd geldende uitgangspunten: klantwaarde, concurrentievoordeel en interfunctionele coördinatie, ook wel samenwerking met andere functies genoemd.^[5, 8, 10, 11]

Klantwaarde

Het eerste uitgangspunt om gewenst aankoopgedrag te realiseren, is dat activiteiten van de organisatie in de ogen van de (potentiële) klant *klantwaarde* (customer value) moeten bevatten. Klantwaarde is het verschil tussen alle benefits (voordelen) en alle inspanningen (nadelen) die de klant ervaart bij de activiteiten van de organisatie, de aankoop van het product en alles wat daaruit voortvloeit (bezitten, ge- of verbruiken en afvoeren van de aangeschafte producten).^[5, 8, 9, 11] Benefits betekent dat een product voorziet in een behoefte (een ongewenste situatie oplost). Inspanningen is allereerst de prijs die de klant ervoor moet betalen maar ook de ergernis dat er geen parkeerplaats te vinden is, dat het altijd druk is in de winkel, enzovoort. Wanneer we vanaf nu spreken over producten,

klantwaarde

customer
lifetime value
customer
equity

kan dat zowel producten als diensten betreffen ^[4]. Verbruik betreft een eenmalig of relatief kortstondig gebruik, bijvoorbeeld van een appel, gebruik betreft het gebruik over een langere periode, bijvoorbeeld van een fiets. Wanneer we vanaf nu spreken over gebruiken, kan dit zowel op gebruik als verbruik betrekking hebben. Klantwaarde is overigens niet hetzelfde als de (financiële) waarde van een klant voor een organisatie. Dit laatste wordt *customer lifetime value* genoemd als het één klant betreft of *customer equity* als het alle klanten betreft.^[11]

Concurrentievoordeel

concurrentie-
voordeel

Het tweede uitgangspunt is het *zich onderscheiden* ten opzichte van andere aanbieders die zich op dezelfde klant richten.^[5, 11] Als er geen onderscheid is met andere aanbieders, waarom zou een klant dan voor het bedrijf in kwestie kiezen? Een organisatie moet zich bij de klanten waarop zij zich op richt weten te presenteren als ‘het beste’, of wellicht zelfs ‘het enige’ alternatief. In de ideale situatie is dit onderscheid *boudbaar*.^[11, 12] De uitgangspunten klantwaarde en onderscheid met de concurrentie dienen in dezelfde richting te werken.^[5, 8] Het streven naar meer klantwaarde moet bijdragen tot meer onderscheid met de concurrentie en het streven naar onderscheid van de concurrentie moet plaatsvinden op die onderdelen die bijdragen aan meer klantwaarde. Dan wordt *onderscheid* met de concurrentie *voordeel* ten opzichte van de concurrentie, *concurrentievoordeel* genoemd. Dit betekent dat de afnemersanalyse en concurrentieanalyse *nooit* los van elkaar gezien kunnen worden. Of concurrentievoordeel altijd gebaseerd moet zijn op *differentiatie*, is overigens nog maar de vraag.

Romaniuk en Sharp onderscheiden de begrippen *distinction* en *differentiation*.^[13] Het verschil wordt duidelijk uit de quote ‘*rather than striving for meaningful perceived differentiation, marketers should seek meaningless distinctiveness*’.^[13] Ze noemen als voorbeeld van differentiation vierwielaandrijving, wat het ene automerk wel heeft en het andere merk niet (en wat door sommige klanten als klantwaarde wordt ervaren).^[13] Distinctiveness is de basis voor de herkenning van het merk. Het betreft elementen als logo, kleur, symbolen, muziek, enzovoort (deze elementen worden *distinctive assets* genoemd^[13]). In de praktijk bestaat er vaak niet zo heel veel verschil tussen merken van een bepaald product, wat leidt tot een meer voorname rol van *distinctiveness*.^[13] We zien 100% distinction (alleen logo, kleur, enzovoort) en 100% differentiation (significant ander product) als twee uitersten voor onderscheid met de concurrentie waartussen vele varianten bestaan. Iets langere openingstijden is bijvoorbeeld niet een significant ander product maar kan in de ogen van de klant wel een betekenisvol verschil zijn. Als het geen distinctive asset is, noemen we het hier differentiation, ook al leidt het niet direct tot een significant ander product. Wij gaan ervan

uit dat concurrentievoordeel gerealiseerd kan worden door het hele palet aan mogelijkheden tussen 100% differentiation en 100% distinction, waarbij altijd, in meer of mindere mate, beide aspecten nodig zijn. In de afnemers- en concurrentieanalyse gaan we hier dieper op in.

De meest logische weg om deze eerste twee uitgangspunten, klantwaarde en concurrentieonderscheid, gelijktijdig te realiseren, is het zo goed mogelijk inspelen op de wensen en behoeften van de (potentiële) klant.^[1-5, 7-12] Wie dat het beste doet, zou uiteindelijk de beste resultaten moeten halen. Het inspelen op de wensen en behoeften van de (potentiële) klanten, beter dan concurrenten dat kunnen, zien we niet als *doel* op zich, maar als *middel* om de marketingdoelstellingen te behalen. Het behalen van de marketingdoelstellingen zien we ook niet als een op zichzelf staand doel maar vooral als middel ter ondersteuning van de realisatie van de doelstellingen van de gehele organisatie.

Interfunctionele coördinatie

Het derde uitgangspunt is de *interfunctionele coördinatie* of afstemming op en samenwerking met de andere functionele gebieden.^[5] Wil marketing bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen, dan kan zij niet zonder de andere functies. De activiteiten van de overige functies hebben direct invloed op de benefits (voordelen) en inspanningen (nadelen) zoals de klant die ervaart. Als bijvoorbeeld expeditie niet op het met marketing afgesproken moment de bestelling bezorgt en/of financiën vergeet de met marketing afgesproken korting op de factuur te verwerken, is het logisch dat de klant daarover ontevreden is. Aannemelijk is dat ontevredenheid de mogelijkheid op een herhalingsaankoop verkleint, zeker als deze afstemmingsproblemen structureel zijn en zich blijven herhalen.^[4, 7]

inter-
functionele
coördinatie

Aansluiting interne omgeving op de externe omgeving

De drie uitgangspunten – klantwaarde leveren, concurrentievoordeel genereren en samenwerken met andere functies – bepalen de mate van *aansluiting* of *fit* tussen de externe omgeving (met name klanten en concurrentie) en de interne omgeving (marketing samen met de andere functies). Vanaf hier dient de externe omgeving gelezen te worden als een *deel* van de externe omgeving (niet elk bedrijf bedient de hele wereld). De uitdaging van de marketingfunctie is het vinden van de *beste fit* tussen de (on)mogelijkheden in de externe omgeving en de (on)mogelijkheden van de eigen organisatie. Wij beschouwen het vinden en behouden van een zo goed mogelijke fit tussen beide omgevingen als een *basisprincipe* van marketing.^[4, 5, 11, 12] Dit impliceert dat marketingkeuzes *altijd* onderbouwd moeten worden met informatie uit zowel de externe als de interne omgeving. De *complexiteit* van het vinden en vooral het behouden van deze fit ligt in de voortdurende *dynamiek* in de externe omge-

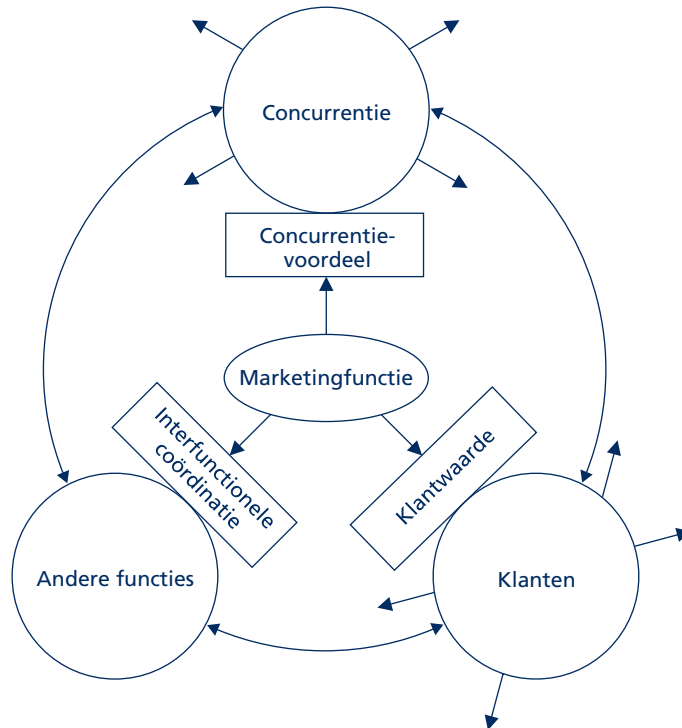
aansluiting
fit

basisprincipe
van marketing

dynamiek

ving en in het feit dat de beste fit afhankelijk is zowel van de inspanning van de marketingfunctie als van de *bele* organisatie.^[5, 11]

De drie uitgangspunten, leidend tot een bepaalde fit tussen beide omgevingen, zijn weergegeven in figuur 1.3, waarbij de pijltjes vanuit de beide onderdelen van de externe omgeving, klanten en concurrenten, de genoemde dynamiek weergeven. De marketingfunctie dient, samen met de andere functies, een eigen dynamiek in de interne omgeving te realiseren waardoor de interne omgeving 'zo dicht mogelijk komt en blijft' bij die dynamische externe omgeving. Aansluiting vinden en houden is in figuur 1.3 gevisualiseerd met de drie buitenste pijlen tussen andere functies, concurrentie en klanten. Als deze aansluiting ook nog bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen, noemen we dit *succesvol marketingbeleid*. Beleid zien we hier als keuzes in combinatie met marketingactiviteiten (naast *succesvol* gebruiken we ook *zinvol*).



Figuur 1.3 Drie voorwaarden voor succesvol marketingbeleid, gebaseerd op Frambach en Leeflang (2009), Narver en Slater (1990) en Hummel (2011)

marketing-
plannen

Voorafgaand aan de uitvoering van marketingactiviteiten maken veel organisaties marketingplannen. We onderscheiden hier *marketingplannen* op drie niveaus:^[5, 11, 12, 14]

- strategische marketingplannen, dit zijn plannen met een tijdshorizon van meer dan één jaar;
- tactische marketingplannen, dit zijn plannen met een tijdshorizon van één jaar;
- operationele marketingplannen, dit zijn plannen met een tijdshorizon van minder dan één jaar.

Wat is strategisch?

Of een plan strategisch, tactisch of operationeel is, wordt hier vooral bepaald door de *tijdshorizon* van de keuzes die erin staan. Tijdshorizon staat hier voor het moment in de toekomst tot waar de gemaakte keuzes gelden. Naast de tijdshorizon zien we ook de volgende twee criteria als bepalend of iets strategisch, tactisch of operationeel is:^[1, 11, 12, 15]

- *Vrijheidsgraden*, hoe meer *vrijheidsgraden* een organisatie heeft om keuzes te maken, des te aannemelijker het is dat ze ook meer ruimte heeft om langetermijnkeuzes te maken. Dus veel vrijheidsgraden stellen we hier gelijk aan strategisch, weinig vrijheidsgraden aan tactisch of zelfs operationeel. Waar precies de overgangen liggen van het ene naar het andere niveau zal per bedrijf verschillen. tijdshorizon
- *Aggregatieniveau*, hoe hoger het *aggregatieniveau* (assortiment, productgroep), des te meer strategisch zijn de keuzes hierover. Hoe lager het niveau (product, productvariant, artikel), des te meer tactisch tot zelfs operationeel zijn de keuzes (zie paragraaf 1.3.2 voor een nadere toelichting op de genoemde aggregatieniveaus). Ook hier geldt dat het per bedrijf zal verschillen waar precies de overgangen liggen van het ene naar het andere niveau. vrijheids-graden

Het belangrijkste criterium voor het bepalen of iets wel of niet strategisch is, blijft echter de tijdshorizon van de genomen beslissing. De vrijheidsgraden en het productgroepniveau zien we grotendeels als daarmee overlappend.

Volgorde

De reden om te beginnen met strategische marketingplannen en te eindigen met operationele marketingplannen is dat we marketingplannen maken hier vooral zien als het maken van *keuzes*. Keuzes geven aan wat een organisatie wil, maar ook wat ze *niet* wil. *Keuzes sluiten op voorhand bepaalde activiteiten uit*. Het maken van marketingplannen op strategisch niveau zien we dan vooral als *voorsorteren* voor plannen op tactisch en operationeel niveau. Deze strategische voorsortering sluit dan op tactisch en operationeel niveau onlogische, niet-consistente en naar verwachting niet-succesvolle keuzes op voorhand uit. Omdat elke organisatie per definitie beperkte middelen heeft, kan ze ook 'slechts' een beperkt aantal activiteiten uitvoeren. Gegeven de uiteindelijke keuzes kunnen dan als laatste stap die activiteiten worden gekozen en uitgevoerd die het meest bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Nut van marketingplannen

Er zijn verschillende redenen voor het maken van marketingplannen.^[7, 16] Een eerste reden is het *aansturen* van de uitvoering: planning geeft sturing aan de uitvoering. De marketingactiviteiten die in het marketingplan staan worden normalerwijs uitgevoerd. Door een volledige en goede analyse en, op basis daarvan, het kiezen van de juiste marketingactiviteiten verloopt de uitvoering naar verwachting *efficiënter* en *effectiever* dan zonder marketingplan. Deze twee begrippen definiëren we hier als volgt:^[17]

- efficiency • *Efficiency* is het zoveel mogelijk beheersen van de kosten en het voorkomen van onnodige kosten, dus ‘*doing things right*’.^[17]
- effectiviteit • *Effectiviteit* is het zoveel mogelijk genereren van resultaten, waarbij we ons hier richten op opbrengsten voortvloeiend uit verkopen, omzetzet genoemd, dus ‘*doing the right things*’.^[17]

Door vooraf te analyseren en vooral logische keuzes te maken, moet worden voorkomen dat activiteiten worden uitgevoerd die onnodig veel kosten en relatief weinig opbrengen. Als planning kan helpen om de uitvoering efficiënter en effectiever te laten verlopen, draagt dat dit bij aan de realisatie van de doelstelling van een organisatie.

leren van de uitvoering Een tweede reden voor het maken van marketingplannen is *leren van de uitvoering*, wat direct is te koppelen aan de PDCA-cyclus.^[6, 7, 16] Wat ging goed en wat ging niet (of minder) goed in de uitvoering en lag dat aan de uitvoering (*Do*) of aan de planning (*Plan*)? Zonder expliciete marketingplannen, met concrete doelstellingen, is het niet mogelijk je achteraf een oordeel te vormen over de uitvoering en de resultaten. Een plan is een *ijkpunt* in de toekomst waarmee de uitvoering (*Do*) en de daaruit voortvloeiende resultaten kunnen worden vergeleken (*Check*), wat weer kan leiden tot verbeterpunten (*Act*) voor de planning (*Plan*) en daarmee de uitvoering (*Do*), van een volgende cyclus. Het aansturen van de uitvoering en het leren van de uitvoering zien we als de twee belangrijkste redenen voor het maken van marketingplannen.^[6, 7, 16]

Verwante thema's

We eindigen deze paragraaf met een aantal thema's die we verder niet in detail uitwerken, maar die wel relevant zijn om het begrip marketing in dit boek nader te duiden. Ten slotte geven we onze definitie van marketing.

Ethische kwesties

ethische kwesties Uiteraard dienen alle marketingactiviteiten te passen binnen wettelijke grenzen. Binnen deze wettelijke grenzen kunnen mogelijk *ethische kwesties* spelen. Deze zien we als grensgebieden waar bij het overschrijden ervan het belang van de klant een kleinere tot geen rol speelt. Zolang het wettelijk is toegestaan en de klant keuzevrijheid behoudt (met uitzondering van organisaties als de Belastingdienst waar wel verplichte ‘afname’

geldt), blijft het een mogelijke invulling van marketing. Of het opzoeken en/of overschrijden van deze grenzen zinvol is, is weer een andere vraag, maar die keuze is aan het bedrijf zelf. Grensgebieden betreffen bijvoorbeeld onduidelijkheid in de communicatie en de mate van directheid bij het benaderen van klanten, denk aan het gebruik van ‘kleine lettertjes’ in reclame-uitingen, de manier van klantbenadering bij telefonisch contact of in een winkel, of de informatie die op verpakkingen te vinden is.^[18]

Uit onderzoek van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), gepubliceerd in 2015 blijkt dat de gezondheidsclaims van 64 van de 126 etiketten van 24 merken ontbijtgranen van muesli, haver-mout en andere ontbijtgranen niet kloppen.^[18] Een woordvoerder van de NVWA verklaart dat dit in de meeste gevallen komt door vage en onduidelijke gezondheidsclaims op de etiketten. De consument kan deze onduidelijke claims gemakkelijk verkeerd begrijpen. De consument dicht aan het product dan meer gezondheidsvoordelen toe dan het in werkelijkheid heeft. De bedrijven die in overtreding zijn, krijgen een jaar de tijd om de teksten op de verpakkingen aan te passen, anders kunnen ze een boete verwachten. Het is wel toegestaan om een verband aan te geven tussen een ingrediënt en een specifiek gezondheidsvoordeel – bijvoorbeeld dat tarwezemelenvezels een goede darmwerking bevorderen – als dat maar onderbouwd wordt met resultaten uit wetenschappelijk onderzoek.^[18]

Klinisch gezegd is het antwoord op de vraag of het opzoeken of overschrijden van deze ethische grenzen zinvol is afhankelijk van de respons van de klant hierop. Onze voorkeur gaat ernaar uit om het belang en de keuzevrijheid van de klant *nooit* uit het oog te verliezen en dus niet de grenzen hiervan op te zoeken, laat staan ze te overschrijden.^[7, 8, 18]

Marketing & verkoop

We maken geen onderscheid tussen de verkoop- en de marketingfunctie, maar gaan uit van *één geïntegreerde marketing- en verkoopfunctie*. Wanneer we over de marketingfunctie spreken, bedoelen we dus de marketing- en verkoopfunctie. Dat is geen onderwaardering van de verkoopfunctie, in tegendeel. We zien de verkoopfunctie juist als onmisbaar voor de marketingfunctie. Het zijn vaak de verkopers die de uiteindelijke opbrengstrealiserende activiteiten uitvoeren. Juist omdat de marketingfunctie en de verkoopfunctie zo nauw verweven dienen te opereren, opteren wij voor één geïntegreerde functie.^[5, 7] Uiteraard zijn hierin ook andere keuzes mogelijk (zie bijvoorbeeld Webster^[19]).

verkoop-
functie

Merken & merkartikelen

Merken en merkartikelen zijn belangrijke en veel gebruikte termen in marketing. Voor de definitie van een merk gaan we hier uit van Alsem: een merk is een woord, naam, symbool, letter, teken of een combinatie hiervan, dat een bedrijf gebruikt om zijn producten te *onderscheiden* van producten van de concurrentie.^[12] Een merkartikel is een product, maar dan van één bepaald merk.^[1, 12]

Klanten & niet-klanten

klant We gebruiken hier verschillende termen die gerelateerd zijn aan het begrip '*klant*'. Allereerst gaan we uit van het onderscheid tussen klanten en niet-klanten. De eersten zijn personen of bedrijven waarmee een bedrijf een formele relatie heeft op basis van een aankoop.^[2] Hierdoor ontstaan rechten en plichten, onder andere over leveren en betalen. De begrippen **afnemer** *klant* en *afnemer* zien we hier als gelijk. Ten aanzien van het begrip niet-klanten zijn allerlei onderverdelingen mogelijk zoals in potentiële klanten, prospects, suspects en ex-klanten.^[2, 20, 21] (zie ook paragraaf 2.5.2). Als in het vervolg wordt gesproken over klanten, kunnen daarmee zowel klanten als potentiële klanten worden bedoeld.

Verwachtingen & perceptie

verwachtingen Bij klantwaarde is er een relevant onderscheid tussen *verwachtingen*
perceptie *voorafgaand* aan de aankoop en/of het gebruik en de *perceptie na* de aankoop en/of het gebruik.^[3, 4, 22] Marketingactiviteiten zijn gericht op het *vooraf* creëren van verwachtingen, met de gedachte om klanten te bewegen om de voor de organisatie gewenste respons te laten zien, namelijk het doen van een aankoop. Als echter *na* aanschaf de perceptie van de klantwaarde lager is dan de verwachting vooraf, is het aannemelijk dat de klant teleurgesteld is. Hij is dan minder tevreden met het product dan hij had verwacht voorafgaand aan de aankoop. Het is waarschijnlijk dat dit leidt tot het niet meer laten zien van de, voor de organisatie, gewenste respons, namelijk het *opnieuw* doen van een aankoop.^[4]

dilemma Tussen *vooraf* verwachtingen creëren en *achteraf* deze verwachtingen waarmaken, zit een *dilemma* voor elke marketingfunctie. Kiest ze voor lage verwachtingen die eenvoudig zijn waar te maken, dan worden klanten waarschijnlijk niet voldoende bewogen om de gewenste respons te laten zien. Kiest ze voor hoge verwachtingen, dan worden klanten eerder bewogen om de gewenste respons te laten zien maar wordt het lastiger om die verwachtingen waar te maken, met het mogelijke negatieve effect dat klanten minder snel terugkomen voor een herhalingsaankoop.^[4] Dit waarmaken van hoge verwachtingen is niet alleen een zaak van de marketingfunctie maar is de verantwoordelijkheid van *alle* functies in een organisatie. Dit dilemma illustreert ook weer het belang van interfunctionele coördinatie, het afstemmen van marketingkeuzes op de keuzes in de andere functies.^[3, 4, 22]

Afdeling & functie

De marketingfunctie maakt, samen met andere functies, onderdeel uit van een *organisatie*. Onder een organisatie verstaan we een groep mensen die met behulp van allerlei middelen activiteiten ontplooiën om gezamenlijk gemeenschappelijke doelen te behalen.^[23-25] Daarbij gaan we er gemakshalve van uit dat één persoon ook als groep getypeerd kan worden, waardoor ook eenmansbedrijven hier als bedrijf worden gezien. De inhoud van dit boek achten wij in principe toepasbaar op elk type organisatie. Een *afdeling* wordt hier gezien als een herkenbare organisatorische eenheid binnen een organisatie,^[1, 5, 7, 23-26] vaak met een titel als marketingafdeling of verkoopafdeling.

organisatie

afdeling

Een *functie* (of functioneel gebied) definiëren we hier als een verzameling activiteiten die soms verdeeld is over meerdere afdelingen.^[1, 5, 7, 23-26] Bedrijven zonder een aparte marketingafdeling hebben wel degelijk een marketingfunctie. *Elke* organisatie die klanten heeft, heeft in onze ogen een marketingfunctie omdat ze activiteiten uitvoert die we hier als marketingactiviteiten typeren. Als deze marketingfunctie, inclusief de verkoopfunctie, niet terug te vinden is in een afdeling, is ze verspreid terug te vinden in verschillende andere afdelingen en medewerkers, variërend van de directie tot en met de telefonisten.^[26] *Elke organisatie met klanten heeft een marketingfunctie, maar niet elke organisatie heeft een marketingafdeling.*

functie

Een klein bedrijf dat ICT-supplies (hard- en software) en services (ontwerp websites, helpdesk, installatie, reparatie) levert aan organisaties, heeft geen aparte marketingafdeling maar wel degelijk een marketingfunctie. Deze is verdeeld over de volgende afdelingen/personen: de directeur is verantwoordelijk voor het strategische marketingbeleid. Hij bepaalt welke segmenten hoe worden bediend. Zijn secretaresse ontvangt al het binnenkomende telefoonverkeer. Zij vervult een marketingactiviteit door alle klanten en prospects telefonisch te woord te staan. De boekhouder verzorgt de halfjaarlijkse mailings met de nieuwe brochure en verstuurt ook de nieuwsbrief aan alle bestaande klanten. Dit zijn eveneens marketingactiviteiten. Verder is er een verkoper buitendienst die regelmatig de grotere klanten bezoekt. Tot slot is er een technische man die de pc's, software, enzovoort installeert en indien nodig repareert. Hij is daarbij deels verantwoordelijk voor de zogenoemde aftersales-marketingactiviteiten.

Markt- & klantgericht

Als een organisatie haar marketingfunctie én haar klanten serieus neemt en met haar keuzes ernaar streeft om in te spelen op externe ontwikkelingen, spreken we over *marktgerichtheid* van de organisatie. *Klantgerichtheid* zien we als een onderdeel van marktgerichtheid. Daar waar

markt-gerichtheid
klant-gerichtheid

marktgerichtheid de hele externe omgeving in ogenschouw meeneemt in marketingkeuzes en uitvoering van marketingactiviteiten, zien we klantgericht meer als de focus op de klant zelf.^[5, 8, 10] Klantgerichtheid is goed te relateren aan het leveren van klantwaarde. Het bredere begrip marktgerichtheid is goed te relateren aan het genereren van concurrentievoordeel én daarmee het leveren van klantwaarde, met behulp van interfunctionele coördinatie. Het realiseren van een bepaalde mate van beide aspecten zien we als noodzakelijk voor een succesvolle marketingfunctie.

Status & waardering van de marketingfunctie

status van de
marketing-
functie

De *status van de marketingfunctie* is in Nederland de laatste jaren niet echt hoog te noemen. Ook de waardering van de andere functies is lang niet altijd goed. Onderzoek uit 2008 en de daarop volgende reacties in de vakliteratuur laten zien dat de gemiddelde marketingfunctie in het Nederlandse bedrijfsleven niet optimaal functioneert.^[7, 8] Het belangrijkste thema waar volgens dat onderzoek de marketingfunctie zich in moest verbeteren om haar positie terug te krijgen was *accountability*.^[7, 8] Accountability is direct gerelateerd aan wat wij verstaan onder het *onderbouwen* van marketingkeuzes. Wat kosten marketingactiviteiten en wat leveren ze op? Onderzoek uit 2013 laat zien dat het krijgen van inzicht in de klant ('customer insights') en het beheren van social media, met name het bepalen van de effectiviteit daarvan, als belangrijk wordt beschouwd.^[27]

accountability

marktgericht
innoveren

Uit de Grote Marketing Enquête 2014 van het Tijdschrift voor Marketing^[27] blijkt dat accountability nog steeds een belangrijk thema is voor marketeers (volgens de enquête van 2015 mag accountability iets minder). Daarnaast kwam uit het eerder genoemde onderzoek^[8] *marktgericht innoveren* als belangrijk thema naar voren. Uit de enquête komt onder andere de balans tussen kortetermijnactiviteiten (gericht op *conversie*) en langetermijnactiviteiten (gericht op het *merk*) als belangrijk punt naar voren.^[27] De klant centraal stellen zonder hem te irriteren wordt genoemd als grootste kans, op de voet gevolgd door de technische/online mogelijkheden en de integratie van on- & offline.^[27]

Fasen marketing

In dit boek onderscheiden we drie fasen waarin de marketingfunctie zich kan bevinden^[5], met alle tussenfasen die daarbij mogelijk zijn. We baseren ons hier op het werk van Postma^[28] en Kotler, Kartajaya en Setiawan^[29]:

eerste fase
marketing

- *Eerste fase marketing* zien we als de beginvorm van marketing. In deze fase lijkt marketing vooral gericht op finale consumenten, in een periode dat er nog geen internet bestond. In deze fase is marketing te typeren als massabenedering (one-to-many), eenrichtingsverkeer in communicatie, veel gebruik van offline massamedia-kanalen met focus op markten en segmenten/doelgroepen en het gebruik van de marketingmix (4 P's).

- *Tweede fase marketing* zien we als de vervolgstap op de eerste fase marketing. De nadruk ligt meer op individuele benadering (one-to-one) van klanten, interactiviteit in communicatie (tweerichtingsverkeer), gebruik van databases en online kanalen. Klanten krijgen steeds meer macht in de relatie met leverende organisaties. In de tweede fase marketing kan ook gebruik worden gemaakt van onderdelen van de eerste fase, met name het merk, wat ook in de tweede fase marketing zinvol is.
- *Derde fase marketing* zien we weer als een vervolgstap op de tweede fase. Naast een keuze uit onderdelen van de eerste en tweede fase marketing komen daarbovenop keuzes op het terrein van *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (mvo, hier gelijkgesteld aan ppp, *people, planet, profit*). Steeds meer organisaties streven doelen op dit terrein na en dat heeft ook consequenties voor de marketingfuncties.

[5, 29]

tweede fase
marketingderde fase
marketing
maatschappelijk
verantwoord
ondernemen
people, planet,
profit

Gebaseerd op de ethische kwesties en de derde fase marketing, kunnen we een aantal typen organisaties onderscheiden, zie A&A 1.1.



Definitie marketing

Of iets wel of niet een marketingactiviteit is, is en blijft een lastige vraag die we niet eenduidig kunnen beantwoorden. Ook in het bedrijfsleven wordt het begrip marketing vaak verschillend ingevuld. Vanwege de gekozen praktische invalshoek sluiten we al deze mogelijke invullingen van het begrip marketing op voorhand niet uit, zodat de inhoud van dit boek zoveel mogelijk van toepassing kan zijn op wat bedrijven onder marketing verstaan. Zolang activiteiten passen binnen de wettelijke grenzen en de intentie hebben om omzet te ondersteunen, stimuleren en te realiseren, zowel op korte als op lange termijn, beschouwen we ze als een mogelijke invulling van het begrip marketing.^[5] Toch willen we, voor het vervolg van het boek, het begrip iets meer concretiseren.

We definiëren marketing hier als:

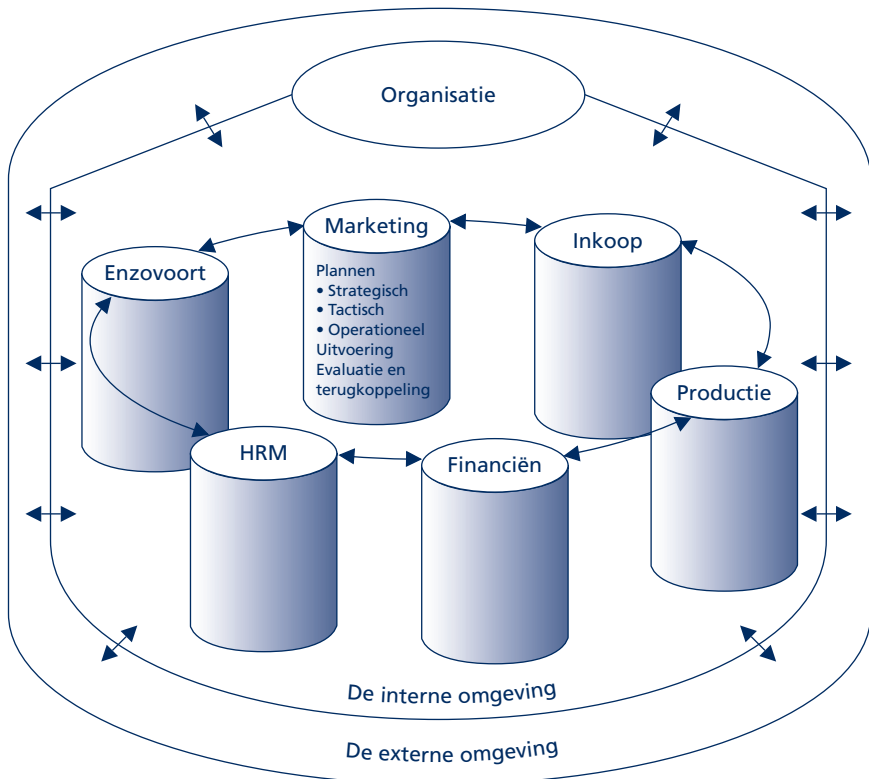
een functie in een organisatie waar allerlei activiteiten, marketingactiviteiten genoemd, worden ontplooid die moeten bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Deze marketingactiviteiten zijn met behulp van de PDCA-cyclus onderverdeeld in planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling en zijn nader onder te verdelen in *ondersteunen*, *stimuleren* en *realiseren* van verkopen, zowel op *korte* als op *lange* termijn. De activiteit planning leidt tot verschillende marketingplannen, te weten strategische, tactische en operationele. Daarna vindt de uitvoering plaats, gevolgd door de evaluatie en de terugkoppeling, die op haar beurt weer de planning van de volgende cyclus beïnvloedt. Om succesvol te zijn (= een bijdrage leveren aan de

realisatie van de organisatiedoelstelling) hebben we drie uitgangspunten genoemd waar marketing altijd aan moet voldoen:

- het leveren van klantwaarde;
- het genereren van concurrentievoordeel
- het samenwerken met de andere functies, interfunctionele coördinatie genoemd.

Dit moet leiden tot het vinden en vooral behouden van de meest optimale fit tussen de externe en interne omgeving van de organisatie. Binnen dit geheel onderscheiden we drie fasen waarin de marketingfunctie zich kan bevinden, de eerste, de tweede en de derde fase marketing. Dit alles vindt plaats binnen de context van de gehele organisatie en haar externe omgeving. Deze context is weergegeven in figuur 1.4.

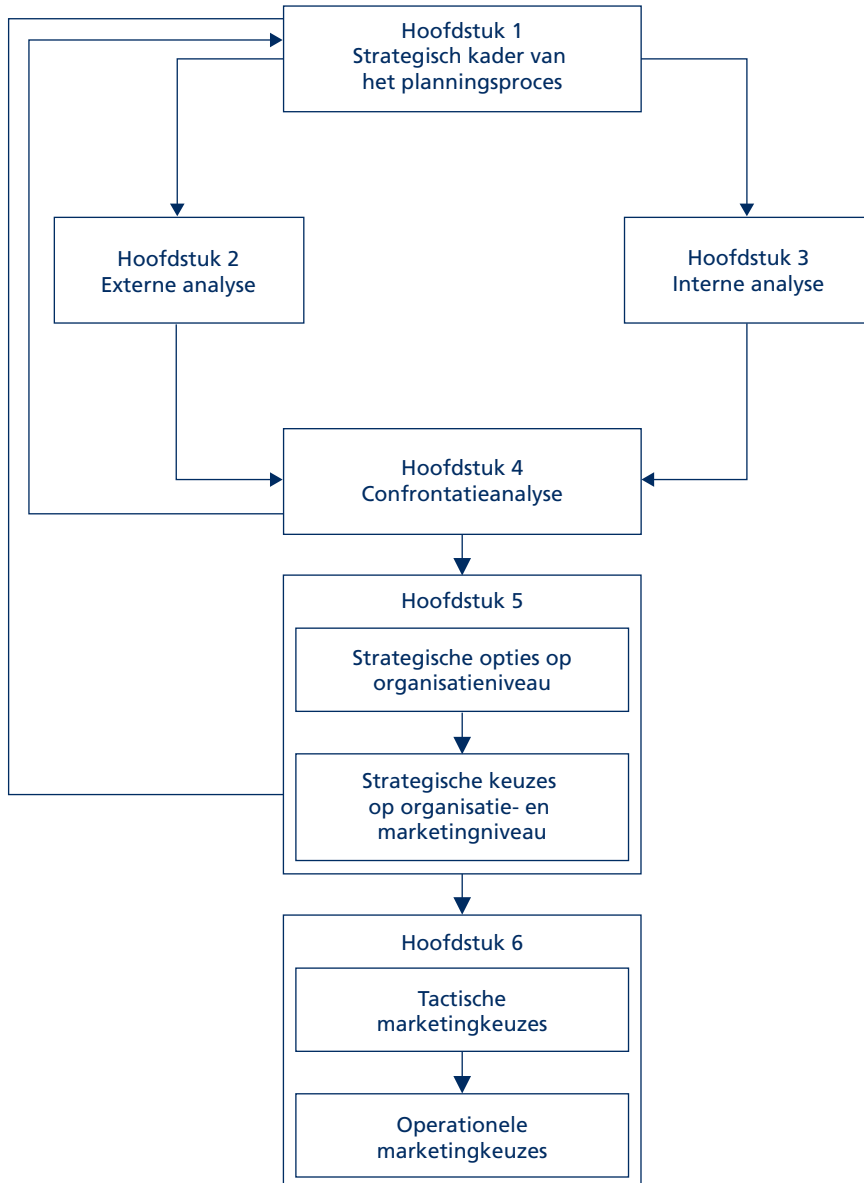


Figuur 1.4 Marketingactiviteiten in een organisatorische context, mede gebaseerd op Keuning (1989), Frambach en Nijssen (2013) en Alsem (2013)

1.1.2 Marketingplanning, de verschillende stappen

In de rest van dit hoofdstuk wordt de eerste stap van een marketingplan, het *strategisch kader*, ingevuld. Deze stap, en de vervolgstappen om te komen tot strategische, tactische en operationele marketingplannen, zijn weergegeven in figuur 1.5.

strategisch
kader



Figuur 1.5 Marketingplanning nader uitgewerkt, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2013) en Alsem (2013)



Voor een aantal voorbeelden van kleine afwijkingen op deze stappen en de invulling daarvan, zie A&A 1.2.

De stappen van het marketingplanningsproces

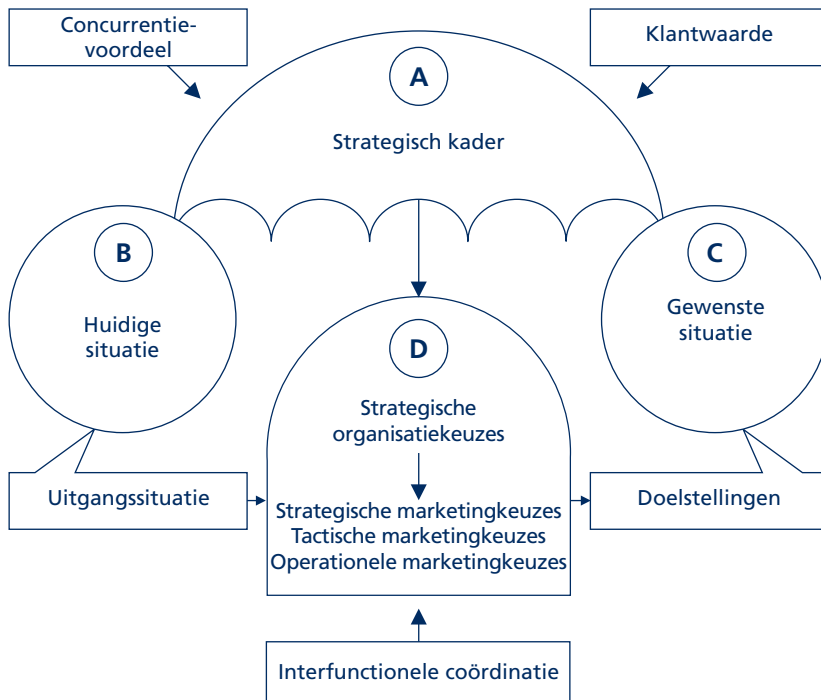
De verschillende onderdelen of stappen in het marketingplanningsproces die volgen op het vaststellen van het strategisch kader, zijn achtereenvolgens:^[11, 12]

1. de externe analyse, hoofdstuk 2;
2. de interne analyse, hoofdstuk 3;
3. de confrontatieanalyse, hoofdstuk 4;
4. het genereren van strategische opties op organisatieniveau, hoofdstuk 5;
5. het maken van strategische keuzes op organisatie- en marketingniveau, hoofdstuk 5;
6. het maken van tactische en operationele keuzes op marketingniveau, hoofdstuk 6.

De reden dat in het marketingplanningsproces ook strategische *organisatie*keuzes een plaats krijgen, leggen we uit in hoofdstuk 5. Ook de pijlen tussen de verschillende onderdelen leggen we in de volgende hoofdstukken uit. We onderscheiden vier onderdelen die in elk marketingplan moeten terugkomen:

- | | |
|-------------------------------|---|
| strategisch kader | A. Een beschrijving van het <i>strategisch kader</i> : alle gemaakte keuzes dienen consistent te zijn met het strategisch kader. Het vormt het spreekwoordelijke 'speelveld' waarop de marketingfunctie opereert en geeft in globale termen de huidige positie, de gewenste positie én de afstand tussen beide posities op dat speelveld weer. |
| huidige situatie | B. Een beschrijving, analyse en conclusie van de <i>huidige situatie</i> : waar staan we nu, waarom staan we daar en wat zijn de resultaten als we doorgaan op dezelfde voet? Dit betreft de externe, interne en de confrontatieanalyse, en dit vertalen we in de uitgangssituatie. |
| gewenste situatie | C. Een beschrijving, analyse en conclusie van de <i>gewenste situatie</i> : waar willen we staan aan het einde van de tijdsperiode waarop het marketingplan betrekking heeft? Dit vertalen we uiteindelijk in doelstelling(en). |
| keuzes en activiteiten | D. Een beschrijving en onderbouwing van de <i>keuzes en activiteiten</i> die zo efficiënt en effectief mogelijk de afstand tussen de huidige en de gewenste situatie, consistent (= niet in tegenspraak ^[7]) met het strategische kader, overbrugt. Welke keuzes leiden tot welke activiteiten die moeten worden ontplooid om vanuit de huidige situatie de gewenste situatie te bereiken? Met behulp van welke middelen moet dit gebeuren? |

De vier onderdelen en hun onderlinge samenhang, ingebed in de drie voorwaarden van Narver en Slater – klantwaarde, concurrentievoordeel en interfunctionele coördinatie – zijn als volgt weer te geven:



Figuur 1.6 De vier onderdelen van marketingplanning en hun onderlinge samenhang, gebaseerd op Hummel (2011, 2013) en Narver en Slater (1990)

Uitgangspunt is dat de huidige en gewenste situatie *niet* dezelfde zijn. Mocht dat wel het geval zijn, dan zal dat door de *dynamiek* in de externe omgeving^[11] normalerwijs niet structureel zijn. Wanneer onderdeel B, de huidige situatie, uitvoerig is beschreven voor het strategische marketingplan, hoeft dat niet nogmaals te gebeuren voor de tactische en operationele marketingplannen. Omdat de beschrijving van de huidige situatie op strategisch niveau vaak meer strategisch (= globaler) van aard is, is *aanvullende* informatie vaak wel wenselijk. Dit betreft deels de *concrete* uitwerking daarvan naar tactisch en operationeel niveau en deels aanvullende nieuwe informatie.

dynamiek

De vier onderdelen van figuur 1.6 zijn onderling met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld, hoe slechter de huidige situatie des te minder ambitieus de doelstellingen van de gewenste situatie of des te meer activiteiten moeten worden ontplooid om de doelstellingen toch te halen. Of meer activiteiten ontplooiën een optie is, is mede afhankelijk van de hoeveelheid middelen waarover een organisatie beschikt en zij beschikbaar wil stellen voor het uitvoeren van marketingactiviteiten.

Deze samenhang is ook te vinden in het uitgangspunt dat de strategische keuzes *consistent* moeten zijn met het strategisch kader, dat de tactische keuzes consistent moeten zijn met de strategische keuzes en dat de operationele keuzes op hun beurt weer consistent moeten zijn met de tactische keuzes. In zowel het strategisch kader als in de huidige situatie en de gewenste situatie, zit een belangrijk deel voor de *onderbouwing* van alle keuzes, van strategisch organisatieniveau tot en met operationeel marketingniveau (daarover meer in hoofdstuk 5 en 6). We laten daar zien dat het maken van keuzes voor de marketingfunctie voor een groot deel *logisch redeneren* is.

Het strategisch kader

Het doel van het vaststellen van het strategisch kader is allereerst: komen tot een eerste voorlopige *afbakening* en *plaatsbepaling* van de organisatie en de externe omgeving waar zij in wil opereren. Het strategisch kader is deels een set keuzes die een eerste stap vormen (en daarmee dus een eerste *voorsortering* op de keuzes die hierna komen en *kleurbekening*) van wat een organisatie uiteindelijk op operationeel niveau aan concrete activiteiten gaat uitvoeren. Ten tweede geeft het strategisch kader, op hoofdlijnen, *inzicht* in de huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof tussen beide situaties.

Het strategisch kader bevat voornamelijk keuzes op strategisch organisatieniveau. In vergelijking met de strategische organisatiekeuzes van hoofdstuk 5 zijn de keuzes in dit hoofdstuk meer *omlijnend* en *globaler* van aard (wat is het 'speelveld', op welke 'positie' speel ik nu en op welke 'positie' wil ik in de toekomst spelen?). De keuzes in hoofdstuk 5 gaan meer over *hoe* te opereren *binnen* die omlijning en globale plaatsbepaling om zo de gewenste situatie te realiseren. De eerste drie onderdelen van het strategisch kader betreffen *keuzes* over de missie, visie en marktafbakening. Dit wordt aangevuld met een eerste invulling van de huidige situatie. Daarna kan een globale keuze worden gemaakt over de gewenste situatie. Op die manier wordt de kloof tussen beide situaties zichtbaar.

1.2 Missie en visie

Deze paragraaf gaat dieper in op de eerste twee onderwerpen van het strategisch kader van het marketingplanningsproces, de missie en de visie van de organisatie.

1.2.1 Missie

De onderwerpen van dit hoofdstuk hebben betrekking op de organisatie als *geheel*. Het is echter noodzakelijk deze organisatiegerelateerde onderwerpen een plaats te geven in het strategisch marketingplan. Zij beïnvloeden

namelijk de omvang van de analyses en keuzes in het strategische, en daarmee ook het tactische en operationele marketingplan.^[11, 12]

De missie vormt het *fundament* van een organisatie en daarmee de eerste stap van het keuzeproces in de marketingfunctie.^[1, 5, 11, 12] ‘Wie zijn we? Welke waarden vinden we belangrijk? Op welke markten opereren we? Wat is onze business?’ De antwoorden op deze vragen vormen de eerste *begrenzing* waarbinnen een organisatie wil opereren en een eerste *plaatsbepaling* en *kleurbekening* van het bedrijf binnen die begrenzing: *elke* activiteit en taak in een bedrijf behoort *consistent* te zijn met de missie. De missie geeft namelijk aan waar het bedrijf voor staat, wat een bedrijf doet en ook wat het *niet* doet. De keuzes gemaakt bij de oprichting zijn vaak bepalend voor de missie van een organisatie: *waarom* zijn we ooit begonnen met wat we nu doen? De missie geeft daarmee de *bestaansredenen* van een organisatie weer en zegt iets over de bedoelde toegevoegde waarde van de organisatie voor de maatschappij.^[12, 30-32] Dus de missie geeft antwoord op de vraag *waarom* het bedrijf bestaat, beschrijft in essentie de *identiteit* van een organisatie.^[31] We kiezen hier voor de volgende definitie van de *missie*.^[31]

consistent

identiteit
missie

De missie geeft de bestaansredenen en de identiteit van een organisatie weer.

Voor een missie bestaan verschillende, vaak deels overlappende definities, zie bijvoorbeeld het Ashridge-missiemodel,^[32] zie A&A 1.3.



Veel organisaties presenteren hun missie op hun website. Twee voorbeelden uit de praktijk (waarbij het niet altijd helder is welk label de organisatie zelf geeft, waar de beschrijving van de missie nu precies eindigt en waar de beschrijving van visie, strategieën, enzovoort begint, zie ook de genoemde websites voor meer informatie en de volledige beschrijvingen) zijn:

Philips:

‘Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties’

(bron: www.philips.nl/about//company/missionandvisionvaluesandstrategies/index.page)

Unicef:

‘Ervoor zorgen dat elk land de rechten van kinderen respecteert en naleeft’

(bron: www.unicef.nl/missie-en-visie/).

Onderdelen missie

We onderscheiden hier twee onderdelen van een missie^[12]:

1. het economische deel;
2. het sociaalmaatschappelijke deel.

economische
deel
sociaal-
maatschappe-
lijke deel

Het *economische deel* beantwoordt de vraag 'What business are we in?'. Dit antwoord vormt de eerste afbakening van de huidige activiteiten en markten van een organisatie. Het tweede onderdeel is het *sociaalmaatschappelijke deel* van de missie. Dit kan gericht zijn op zowel interne als externe belangengroepen (mensen of organisaties waarmee het bedrijf een relatie heeft). Een andere veelvoorkomende term voor belangengroepen is *stakeholders*.^[11] Interne belangengroepen zijn bijvoorbeeld de werknemers van de organisatie, externe belangengroepen zijn bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders, leveranciers, financiers, werkzoekenden, maar ook de hele maatschappij. Dit deel van de missie bevat de *basiswaarden* waarin het bedrijf gelooft. Het gaat om fundamentele opvattingen die niet ter discussie staan en een rode draad vormen in alle activiteiten.

Basiswaarden

basiswaarde

Een voorbeeld van een *basiswaarde* is 'het leveren van waarde voor de aandeelhouders'. Dit kan door middel van gunstige koersen en dividend voor de aandeelhouders. Een tweede voorbeeld is 'een zo goed mogelijke werkgever voor de werknemers zijn'. Een derde voorbeeld is 'een bijdrage leveren aan de maatschappij die verder gaat dan het directe belang van het eigen bedrijf'. Deze ontwikkeling is direct te koppelen aan de *derde fase marketing*.^[5, 29] Basiswaarden zijn altijd gekoppeld aan één of meer *belangengroepen*, variërend van de hele maatschappij tot een specifieke doelgroep zoals klanten of aandeelhouders. Een gemiddeld bedrijf kan tientallen verschillende belangengroepen hebben, waarbij de ene belangrijker is dan de andere. We bevelen daarom aan om de belangengroepen te *prioriteren* op basis van hun belang voor het bedrijf. Hoe dat te doen bespreken we in paragraaf 2.5.1.

belangen-
groepen

Op basis van het bovenstaande verstaan we onder een *volledige* missie, een missie die ten minste bestaat uit de volgende drie onderdelen:^[12, 31]

1. het economische deel van de missie: de afbakening en de plaatsbepaling van de organisatie:
 - intern: de activiteiten die de organisatie ontplooit;
 - extern: de markt waarop de organisatie opereert.
2. de belangengroepen die het bedrijf belangrijk vindt, inclusief de prioritering van deze groepen.
3. het sociaalmaatschappelijke deel van de missie: de basiswaarden waarin de organisatie gelooft:
 - intern gericht, bijvoorbeeld op de belangengroep werknemers;
 - extern gericht, bijvoorbeeld op de belangengroep klanten of de hele maatschappij.

Op basis van het bovenstaande concluderen we:^[11, 12, 30-32]

- Een missie zien we als een eerste *begrenzing* (ook wel afbakening of kader genoemd) en tegelijkertijd als een eerste globale *plaatsbepaling* binnen die begrenzing van een bedrijf. Een missie zien we als van een hogere orde dan een strategische keuze. Een strategische keuze is daarom afgeleid van en moet consistent zijn met de missie.
- Een missie staat meestal vast voor een langere tijd, het is het fundament van een bedrijf. Het is dus niet de bedoeling jaarlijks de missie ter discussie te stellen. Een missie kan echter wel veranderen, bijvoorbeeld vanwege de dynamiek van de interne of externe omgeving waardoor het bedrijf gedwongen is tot een radicale koerswijziging en dus een aangepaste missie.
- Een missie wordt meestal globaal en abstract gedefinieerd. Dit is op zich geen probleem omdat een missie ‘slechts’ een eerste ‘voorsortering’ is. Er kunnen echter wel eisen worden gesteld aan de formulering van een missie en visie (de KOERS-criteria, zie na de visie).
- Het vaststellen en formuleren van een missie (en de andere onderdelen van het strategisch kader) is geen exclusieve aangelegenheid van de marketingfunctie. De missie raakt het hele bedrijf, daarom wordt ze vaak ook geformuleerd door het hele bedrijf. In de praktijk betekent dit dat zij vaak door het algemeen management wordt bepaald, bij voorkeur met behulp van alle werknemers.

begrenzing
plaatsbepaling

Doelen van de missie

Op basis van het voorgaande kunnen we drie doelen van de missie formuleren:^[11, 12, 30-32]

1. De missie dient als *bindmiddel*. Dit is een intern gericht doel. Werknemers kunnen verschillende ideeën hebben over het doel van het bedrijf waarvoor ze werken. Een missie vormt een eerste gemeenschappelijke basis voor alle werknemers.

bindmiddel

Een intern bindmiddel kan ook gerealiseerd worden met Shared Value uit het 7S-model van McKinsey (paragraaf 3.2.2), internal branding^[33] en de ‘Why’ van Het Gouden Cirkels Model van Simon Sinek^[34], zie A&A 1.4.



2. De missie dient als intern *stuurmiddel*. In elk bedrijf vinden initiatieven plaats die leiden tot nieuwe activiteiten, al dan niet gericht op nieuwe producten, nieuwe markten of beide. De missie is een eerste checkpunt om te beoordelen of deze initiatieven consistent zijn met de fundamentele uitgangspunten van het bedrijf. Het is nog beter om bij nieuwe initiatieven op voorhand rekening te houden met de missie van de organisatie.
3. De missie ondersteunt een eenduidige *positionering* ten opzichte van verschillende externe belangengroepen, niet alleen klanten maar bijvoorbeeld ook werkzoekenden. Een missie kan iets vertellen over een bedrijf (basiswaarden) waardoor iemand zich al dan niet aangetrok-

stuurmiddel

positionering

imago ken voelt te solliciteren bij het bedrijf. Voor klanten kan een missie helpen om het *imago* te versterken, het beeld dat derden hebben van de organisatie.^[34]

**schaduw-
kanten** **Schaduwkanten missie**

Naast de positieve aspecten zijn er ook *schaduwkanten* van een missie.^[30] Een missie kan bijvoorbeeld ongeloofwaardig zijn; als de missie niet overeenkomt met de ervaringen van (bijvoorbeeld) afnemers, werkt ze vooral negatief. De tevredenheid van een afnemer hangt immers mede af van de mate waarin verwachtingen worden waargemaakt. Een missie die de zaken te mooi voorspiegelt, kan deze verwachtingen te hoog opblazen. Een tweede schaduwkant zijn formuleringen van missies die weinig tot geen betekenis hebben. Omdat missies meestal globaal en abstract zijn geformuleerd, is het maar een kleine stap om een missie *te* vaag te formuleren.^[35] Het resultaat bestaat dan uit mooie volzinnen die geen enkele kleur-bekening van de organisatie inhouden, omdat ze van toepassing kunnen zijn op elke organisatie. Zulke missies schieten hun doel voorbij en zijn ook niet zinvol.

1.2.2 Visie

visie Het tweede deel van het strategisch kader betreft de *visie*. De visie betreft het *toekomstperspectief* van een organisatie.^[12] Een visie is dynamischer van karakter dan een missie. We hebben de missie getypeerd als weergave van de *identiteit* van een organisatie. De visie typeren we meer als weergave van de *ambitie* van een organisatie. Waar zou de organisatie in de toekomst het liefst willen zijn? Door deze ambitie te verwoorden in een visie wordt een eerste stap gezet om deze te realiseren. Wij gaan hier uit van de volgende definitie van een visie:^[12, 31]

Een visie geeft een gemeenschappelijk beeld weer dat binnen een organisatie bestaat van een gewenste en haalbaar geachte situatie in de nabije toekomst.

Voor een visie bestaan verschillende definities,^[8, 12, 36] soms vergelijkbaar met de hier gekozen definitie maar soms ook met een andere insteek, zie A&A 1.5.



tijdshorizon Een visie heeft altijd een *tijdshorizon*. Hierin verschilt de visie van de missie. Een visie heeft de missie en de daarbij behorende identiteit wel als basis maar streeft veelal een ambitie, en daardoor veranderingen, na. Deze veranderingen kunnen bereikt worden *zonder* dat de missie aangepast hoeft te worden. Zo'n visie is in de orde van 'we willen marktleider worden op de markt van...' of 'we willen de beste aanbieder zijn in...' waarbij *bestaande* activiteiten, markten of producten worden ingevuld. Deze visies betreffen veelal het optimaliseren van bestaande situaties.

Op de eerder genoemde website van Philips is ook de visie van het bedrijf te vinden. Deze luidt:

‘Philips streeft ernaar door middel van innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van 3 miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekennde meerwaarde.’

Deze visie van Philips past in de eerder geformuleerde missie (‘Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties’). Dus als de visie in 2025 is gerealiseerd, is dat in elk geval geen aanleiding om de missie aan te passen.

Dit voorbeeld illustreert overigens dat er geen universele wetmatigheden bestaan in wat de definitie van een missie en visie is. Wat Philips visie noemt, zien wij hier meer als een gecombineerde missie en visie. Ze bevat zowel toekomstgerichte visie-elementen (‘in 2025 de levens van 3 miljard mensen te hebben verbeterd’) als elementen die hier meer tot de missie zouden worden gerekend (‘bieden van de beste werkomgeving’ en ‘ongekende meerwaarde bieden aan klanten en aandeelhouders’). Zolang de doelen van de missie en visie worden ondersteund, zien we het gecombineerd weergegeven van een missie en visie, zoals hier gedefinieerd, overigens als geen enkel probleem.

Visies kunnen ook zo ambitieus zijn dat ze niet meer passen in de huidige missie. Zo’n visie leidt ertoe dat de grenzen van bestaande activiteiten en markten worden doorbroken. Een organisatie dient dan haar missie aan te passen als die ambitie werkelijkheid wordt.^[12] Echter, een missie is vaak vanaf de oprichting verweven met het hele bedrijf. Verandering in de missie zijn daarom vaak *fundamenteel* van aard, wat ertoe leidt dat een succesvolle aanpassing van een missie vaak erg complex is. Zo’n aanpassing stelt immers de fundamentele basiswaarden van een organisatie ter discussie. Sommige missies kunnen ook zo breed en algemeen worden geformuleerd dat elke visie daarin past. Dit vinden we als uitgangspunt echter niet wenselijk.

Onderdelen

Omdat een visie haalbaar moet zijn, moet een visie altijd gerelateerd worden aan de volgende drie onderdelen:^[31]

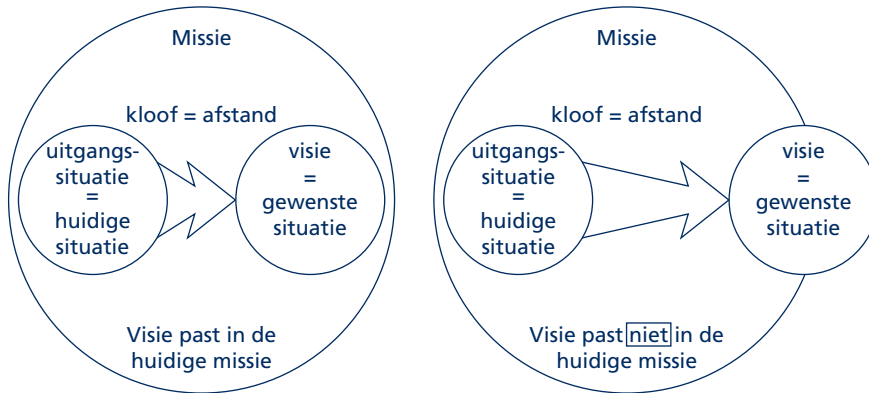
1. de *huidige situatie* waarin het bedrijf zich bevindt. De huidige situatie kan worden weergegeven met behulp van de meest relevante ontwikkelingen in de externe en interne omgeving. De verwachte resultaten in de toekomst als de organisatie op dezelfde voet doorgaat (ongewijzigd beleid) noemen we de *uitgangssituatie*,^[36]

2. de *gewenste situatie*, afgeleid van de visie, uitgedrukt in doelstellingen én rekening houdend met de uitgangssituatie;
3. de *afstand* tussen de uitgangssituatie en de gewenste situatie. Dit noemen we hier de *kloof* tussen beide situaties. Daarvoor is het nodig dat het *moment* in de toekomst zowel voor de uitgangssituatie als de gewenste situatie dezelfde is. Ook dienen de verwachte resultaten bij ongewijzigd beleid in dezelfde *grootheden* te worden uitgedrukt als de gewenste situatie bij gewijzigd beleid, omdat anders de kloof (het verschil) niet te berekenen is.

In deze fase van het marketingplanningsproces volstaat een *globale beschrijving* van de huidige situatie. Een gedetailleerde uitwerking gebaseerd op een volledige analyse volgt later (hoofdstuk 2, 3 en 4). De gewenste situatie, geformuleerd in doelstellingen, is aan de ene kant een eerste concretisering van de visie, aan de andere kant is het afhankelijk van de uitgangssituatie. De kloof tussen beide situaties moet immers wel overbrugbaar zijn. Omdat de missie en visie vaak als twee-eenheid worden gezien, behandelen we na de missie toch eerst de visie. De drie genoemde punten, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof, werken we uit in paragraaf 1.4. Deze drie onderdelen helpen om in grote lijnen te beoordelen of een geformuleerde visie haalbaar is.

Net als een missie zien we een visie van een hogere orde (aggregatieniveau) dan een gekozen strategie.^[11,12] Net als de missie geldt een visie ook voor een langere periode, bijvoorbeeld vijf tot tien jaar tot soms zelfs nog veel langer. Mede daardoor is een visie vaak ook globaal en abstract geformuleerd. Dat is op zich niet erg, omdat het 'slechts' een eerste richtpunt in de toekomst is dat nog verder uitgewerkt moet worden in concrete doelstellingen, waaruit weer strategieën en activiteiten worden afgeleid om dit richtpunt te bereiken.

Ondanks de overeenkomsten tussen missie en visie is een missie wel breder dan een visie. De visie, als aansturing van de gewenste situatie, is samen met de uitgangssituatie en de kloof tussen beide situaties, een drie-eenheid die als één geheel dient te passen binnen de missie. Dit is weergegeven in figuur 1.7, het schema aan de linkerkant. De visie kan ook zodanig ambitieus zijn dat deze *niet* past binnen de huidige missie, waardoor de missie aangepast moet worden. Dit is in figuur 1.7 weergegeven in het schema aan de rechterkant.



Figuur 1.7 Visie gerelateerd aan de missie, mede gebaseerd op Alsem (2013), Frambach en Nijssen (2013) en Banens (1995)

Doelen

Een visie heeft deels vergelijkbare doelen als een missie. Er is één toevoeging, namelijk het ondersteunen van veranderingsprocessen in een organisatie.^[30] Samengevat zijn de doelen van een visie:

- een visie ondersteunt *veranderingsprocessen*;
- een visie dient als intern *bindmiddel*;
- een visie dient als intern *stuurmiddel*;
- een visie ondersteunt een eenduidige *positionering*.

veranderings-
processen
bindmiddel
stuurmiddel
positionering

In vergelijking met een missie is een visie meer *intern* dan extern gericht. Dus een visie is belangrijker als ondersteuner van veranderingsprocessen, bindmiddel en stuurmiddel dan als ondersteuner van een duidelijke positionering. Een goed geformuleerde visie kan de veranderingsgezindheid in een bedrijf positief beïnvloeden en een motiverende werking hebben op de werknemers. De visie moet wel geloofwaardig zijn. Te ambitieuze visies kunnen een negatief effect op de motivatie van de betrokkenen hebben, omdat ze als onhaalbaar worden beschouwd. We benadrukken nogmaals dat naast de koers ook de *begrenzing* van die koers van belang is. Zonder duidelijke kaders ontstaat onduidelijke aansturing. Heeft een organisatie wel duidelijke grenzen, dan kan de realisatie van de gewenste ambities en de daaruit voortvloeiende veranderingen veel gericht plaatsvinden.^[37]

KOERS-criteria

Een goed geformuleerde missie en visie zijn waardevol voor de organisatie en dus ook voor de marketingfunctie. Om te voorkomen dat beide te vaag en te globaal worden gecommuniceerd, noemen we een aantal eisen aan een missie en een visie, te weten de *KOERS-criteria*.^[31]

- *Kort en concreet*. Iedereen in de organisatie moet de missie en visie kunnen onthouden en uitleggen.

KOERS-criteria

- *Organisatiespecifiek*. Een missie en visie moeten een herkenbare relatie hebben met de eigen organisatie.
- *Entrepreneurial*. Missie en visie moeten de ondernemersgeest stimuleren.
- *Realistisch*. Missie en visie mogen geen luchtkastelen zijn, met name de visie moet als haalbaar worden gezien.
- *Selectief*. Missie en visie stellen grenzen aan welke activiteiten wel en welke niet ondernomen moeten worden. Ze vormen samen de eerste kleurbevestiging over de koers van de komende jaren.

Samenvattend kunnen we stellen dat een missie en visie samen de eerste *begrenzing*, *plaatsbepaling* (missie) en *ambitie* (visie) van een organisatie vormen. Het zijn de eerste voorsorterende stappen om de gewenste situatie te bereiken. Alle stappen hierna – de analyses en de te maken keuzes, de strategie tot en met de concrete operationele marketingactiviteiten – moeten consistent zijn met de missie en visie.

1.3 Marktafbakening en analyseniveau

De uitwerking van de marktafbakening is de derde stap, na de missie en visie, van het strategisch kader. We bespreken hier ook het analyseniveau.

1.3.1 Afbakening van de markt

markt-
afbakening

De *marktafbakening* moet passen binnen de geformuleerde missie en, bij voorkeur, binnen de geformuleerde visie. De marktafbakening zien we als een volgende stap in het *concreter* maken van het strategisch kader.

Domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond

Abell-schema

Voor het maken van een marktafbakening gebruiken we het domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond,^[11, 12, 38, 39] ook wel *Abell-schema* genoemd.^[11] Dit model gaat uit van drie dimensies:

afnemers-
groepen
afnemers-
functie

afnemers-
technologieën

- *afnemersgroepen* (*customer group dimension*). Dit zijn de groepen afnemers, segmenten genoemd, die in de markt worden onderscheiden;
- *afnemersfunctie* (*customer function dimension*). Dit zijn de behoeften van de afnemers waarin getracht wordt te voorzien, daarom wordt hiervoor ook wel de term afnemersbehoeften gebruikt;
- *afnemerstechnologieën* (*technological dimension*). Dit zijn de verschillende mogelijkheden van het bedrijf om te voorzien in de behoeften van de afnemers.

Vanuit de marketingfunctie geredeneerd is het logisch om te beginnen met het bepalen van de afnemersgroepen, dan te kijken wat hun behoeften zijn en vervolgens de vraag te stellen hoe de organisatie in deze behoeften kan voorzien.

Producten of technologieën?

Het invullen van de afnemersgroepen en -functie is relatief eenduidig te doen, dit in tegenstelling tot de afnemerstechnologieën. Dit wordt niet altijd op dezelfde manier gedaan. We kiezen hier voor *producten* op de afnemerstechnologie-as omdat dat ons het meest logisch lijkt om een markt af te bakenen (bepaal de afnemersgroepen, bepaal hun behoeften en bepaal welke producten we aanbieden om in die behoeften te voorzien).

In plaats van producten kunnen ook technologieën op de afnemerstechnologie-as worden ingevuld,^[11, 38, 39] zie A&A 1.6.



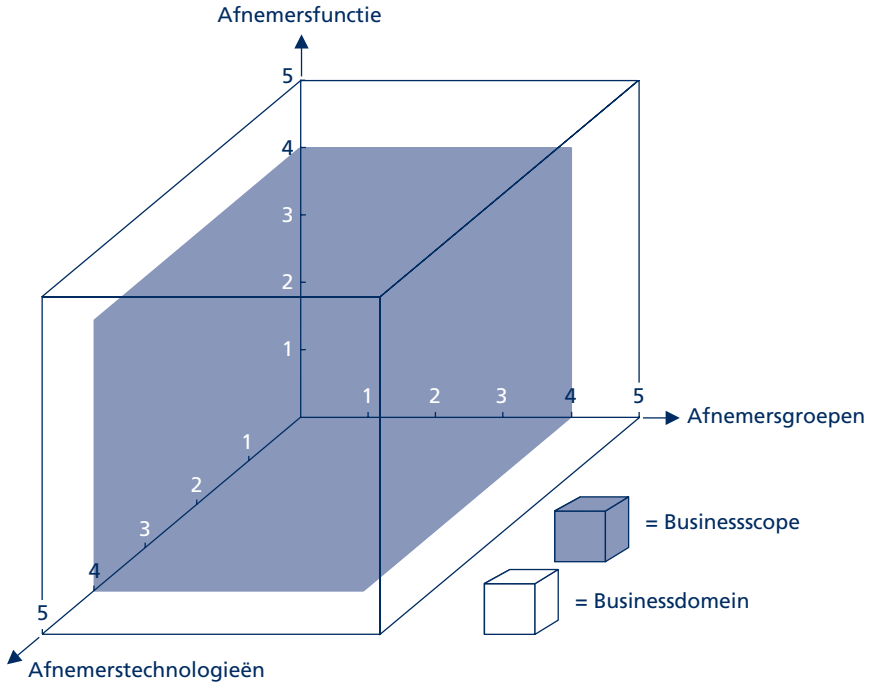
Indien mogelijk en zinvol sluiten we technologieën die gekoppeld zijn aan producten overigens niet uit.

Voorbeeld van een Abell-schema

Figuur 1.8 geeft een voorbeeld van een ingevuld *Abell-schema* voor een fictieve financiële dienstverlener die actief is op de markt van financiële basisproducten. Elk bedrijf bepaalt zelf wat zijn markt is en welke grenzen daarbij behoren.^[5, 11] Dat is dus een keuze. In dit voorbeeld koppelen we de markt van financiële basisproducten aan de producten hypotheken, lenen, betalen, sparen en beleggen. Ook al is dit een keuze, er zijn wel grenzen om vast te kunnen stellen wanneer iets wel of niet tot een markt behoort. Dat bijvoorbeeld een fiets of een televisie niet als financieel product wordt gezien, lijkt logisch. Ten behoeve van het overzicht geven we het voorbeeld kort en zonder nuance weer (voor een meer uitgebreid en genuanceerd beeld, zie de websites van de financiële aanbieders op de Nederlandse markt).

In figuur 1.8 maken we onderscheid tussen de afbakening van de *bele* markt, het *businessdomein* genoemd^[5, 38, 39] en de afbakening van dat deel van de markt waarin de organisatie actief is, de *businessscope* genoemd.^[5, 38, 39] Daar waar het bepalen van het businessdomein een keuze is, geldt dat voor het bepalen van de businessscope niet, in de zin dat een businessscope de feitelijke situatie op een bepaald moment van een organisatie weergeeft. Door het maken van bepaalde keuzes kan dat uiteraard wel veranderen. De onderdelen van het businessdomein waarin het bedrijf in kwestie *niet* actief is, worden hierna in tabel 1.1 cursief weergegeven. Om het figuur overzichtelijk te houden, is het aan te raden de onderdelen van het businessdomein waarin het bedrijf *niet* actief is, het *verst* van het snijpunt van de drie assen weer te geven. Per as zijn deze nummers 1 tot en met 5 in tabel 1.1 uitgeschreven.

**business-
domein**
businessscope



Figuur 1.8 Abell-schema, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2013), Alsem (2013), NIMA (2003) en Abell en Hammond (1978)

We zien dat steeds vier van de vijf mogelijke afnemerstechnologieën, afnemersfuncties en afnemersgroepen tot de businessscope behoren. Een verdere afbakening in dit voorbeeld is dat alle particulieren in Nederland woonachtig dienen te zijn (regionale afbakening).

Tabel 1.1 *Uitwerking afnemerstechnologieën, afnemersfunctie en afnemersgroepen van voorbeeld uit figuur 1.8*

	Afnemersgroep	Afnemersfunctie	Afnemerstechnologie
1	particulieren met een maandinkomen van minder dan € 1.000	de behoefte aan financiering van een huis	hypotheken
2	particulieren met een maandinkomen tussen € 1.000 en € 2.500	de behoefte aan tijdelijk extra bestedingsruimte	leningen
3	particulieren met een maandinkomen tussen € 2.500 en € 3.500	de behoefte aan betaalgemak	betaalproducten
4	particulieren met een maandinkomen tussen € 2.500 en € 5.000	de behoefte aan normaal rendement op het eigen vermogen in combinatie met weinig risico	spaarproducten
5	<i>particulieren met een maandinkomen van meer dan € 5.000</i>	<i>de behoefte aan hoog rendement op het eigen vermogen in combinatie met veel risico</i>	<i>beleggingsproducten</i>

De afnemersfunctie is *niet* ‘de behoefte aan, in dit voorbeeld, beleggingsproducten’. Het gaat juist om de *achterliggende* behoefte waarin moet worden voorzien door de aanschaf en het gebruik van het product. In dit geval is dat de behoefte aan een hoog rendement op het eigen vermogen in combinatie met veel risico. Op elke as hoeft ook niet altijd hetzelfde aantal afnemersfuncties, -groepen en -technologieën te staan voor de businessscope (hier steeds vier) of het businessdomein (hier steeds vijf). In dit voorbeeld is dat toeval.

In dit voorbeeld lijkt het erop dat één product slechts één afnemersfunctie heeft. Dit is niet altijd zo. Het kan ook zijn dat één product voorziet in meerdere afnemersfuncties en zich richt op meerdere segmenten. Ook kan één afnemersfunctie voorkomen bij meerdere producten en een behoefte zijn voor meerdere afnemersgroepen. De drie kolommen van tabel 1.1 staan dus op zichzelf. De tabel dient *niet* per rij te worden bekeken (al zijn de afnemerstechnologieën en de afnemersfuncties in dit voorbeeld wel aan elkaar gekoppeld).

Doelen

Hier onderscheiden we de volgende doelen van een Abell-schema:^[11, 12, 39]

- het verkrijgen van een duidelijk beeld van de markt, inclusief haar grenzen, waarop een organisatie opereert (businessdomein);

- het verkrijgen van een duidelijk beeld van de positie van het eigen bedrijf op die markt (businessscope);
- het in kaart brengen van de concurrenten. Welke aanbieders richten zich op dezelfde afnemersgroepen met hun behoeften en bieden vergelijkbare producten aan als de eigen organisatie? Sommige concurrenten passen volledig binnen de gekozen marktafbakening, andere concurrenten passen daar deels in. Die laatste zijn voor een deel actief op de gedefinieerde markt, maar voor een deel ook op een andere markt.



Voor een mogelijke ordening van concurrenten gebaseerd op het Abell-schema, zie A&A 1.7.

- het begrenzen van de externe (hoofdstuk 2) en de interne analyse (hoofdstuk 3). We gaan hier ervan uit dat deze beide analyses moeten worden uitgevoerd binnen de grenzen van de marktafbakening (businessdomein);
- het geven van mogelijke *groeirichtingen* voor een bedrijf binnen de bestaande markt (hoofdstuk 5). Een bedrijf dat wil groeien binnen de bestaande markt kan overwegen zich te richten op dat deel van het businessdomein waarin het nu nog niet actief is.

In het voorbeeld van figuur 1.8 kan de financiële dienstverlener binnen het gekozen businessdomein groeien door zich te richten op de afnemersgroep particulieren met een maandinkomen van meer dan € 5.000, bijvoorbeeld door beleggingsproducten aan te bieden en daarmee in te spelen op de behoefte aan hoog rendement op het eigen vermogen in combinatie met veel risico. Hierdoor verandert de businessscope van de financiële dienstverlener maar blijft het businessdomein ongewijzigd.

Een organisatie zit voor de rest van haar bestaan niet per se vast aan de gekozen marktafbakening. Een expliciete marktafbakening schept aan de ene kant duidelijkheid: dat vinden we wenselijk. Aan de andere kant ligt het gevaar van *verstarring* op de loer. Duidelijkheid moet niet worden verward met starheid. Als de grenzen zwart-wit zijn geformuleerd, lijkt het soms of ze niet meer ter discussie mogen staan. Een expliciete en gekozen marktafbakening moet niet elke dag ter discussie worden gesteld, maar het is ook geen vaststaand gegeven dat voor de eeuwigheid moet gelden. De dynamiek in de interne en externe omgeving, maar ook een ambitieus geformuleerde visie, vereisen een regelmatige toetsing van de marktafbakening



Er kan ook geopteerd worden voor een meer flexibele benadering van marktdefinitie, zie ook A&A 1.8.

Groeirichting

Een bedrijf kan groeien door zich te richten op die afnemersfuncties, -groepen en -technologieën die nu (nog) niet tot zijn businessscope behoren maar wel tot het businessdomein. Uit de analyses kan ook blijken dat het zinvol is het businessdomein te vergroten of te verkleinen. Vergroten kan leiden tot één of meerdere nieuwe producten en/of afnemersgroepen en/of afnemersfuncties die op dit moment *niet* aanwezig zijn in het gekozen businessdomein. De gewenste *groeirichting* moet uiteraard wel passen binnen de visie van het bedrijf.^[12]

groeirichting

De financiële dienstverlener uit het vorige voorbeeld besluit twee schadeverzekeringsproducten te gaan verkopen aan particulieren. Het betreft een opstal- en een inboedelverzekering omdat deze twee producten goed passen bij het product hypotheek. Hierdoor verandert allereerst het businessdomein (de markt) omdat schadeverzekeringsproducten nog geen onderdeel vormden van de marktdefinitie. Het verandert ook de businessscope omdat het bedrijf nu op een groter deel van de (aangepaste) markt actief is. Bij het bepalen van zowel het businessdomein als de businessscope wordt bij de afnemerstechnologie 'schadeverzekeringsproducten' toegevoegd en op de afnemersbehoeften-as het 'voorkomen van financiële risico's bij schade' (waarbij we ervan uitgaan dat de afnemersgroepen dezelfde blijven).

Door een uitbreiding met schadeverzekeringsproducten kan het bedrijf binnen het businessdomein ook andere soorten verzekeringsproducten op deze as plaatsen, zoals levensverzekeringen. Indien voor *alle* verzekeringsproducten wordt gekozen, moet ook de as van de afnemersbehoeften aangepast worden, omdat de levensverzekeringen voorzien in andere behoeften dan de schadeverzekeringsproducten. Dan moet bijvoorbeeld op de afnemerstechnologie-as toegevoegd worden: 'voorkomen van financiële risico's bij overlijden'.

De financiële dienstverlener kan ook besluiten om een nieuwe afnemersgroep te gaan bedienen, bijvoorbeeld de directeur-grotoaandehouder (dga) van kleine en middelgrote ondernemingen. Voor het voorbeeld gaan we ervan uit dat de dga nog niet in één van de vijf eerder genoemde segmenten is terug te vinden. Speelt de organisatie daarop in met, naast bestaande producten, nieuwe producten, bijvoorbeeld pensioenen, dan wordt het businessdomein vergroot. Op alle drie de assen komt er iets bij. Bij de afnemersgroepen is dat het segment 'dga', bij de afnemersbehoeften 'de behoefte aan een financieel onbezorgde oude dag' en bij de afnemerstechnologieën het product 'pensioenproducten'. Ook de businessscope verandert omdat de financiële

dienstverlener deze nieuwe producten zelf op de markt brengt. We laten hier de discussie of dit wel of niet binnen de grenzen past van de actuele wet- en regelgeving voor de markten van financiële producten en verzekeringen achterwege.^[40]

De afbakening van het speelveld dient zo specifiek mogelijk te zijn. Dit schept duidelijkheid over de markt(en) waarop een organisatie opereert en helpt om te komen tot zo goed mogelijke keuzes. Als de uitkomsten van analyses uit de hoofdstukken 2, 3 en 4 daartoe aanleiding geven, bestaat altijd de mogelijkheid om het speelveld aan te passen of zelfs een compleet nieuw speelveld toe te voegen (wat leidt tot een nieuw, al dan niet extra, Abell-schema). Dat laatste is het geval als het zinvol wordt geacht nieuwe markten te bedienen die niet passen in de huidige marktafbakening.

1.3.2 Analyseveniveau

analyseveniveau	De invulling van de assen van een Abell-schema kan plaatsvinden op verschillende aggregatieniveaus of <i>analyseveniveaus</i> . Wat een <i>analyse-niveau</i> is, werken we hierna verder uit voor de afnemerstechnologie-as. Termen als producten, productgroepen, artikelen, enzovoort lijken erg op elkaar, maar ze betekenen niet altijd hetzelfde, ^[1, 5, 41] onder andere omdat ze van een ander analyseveniveau zijn. We onderscheiden voor de afnemerstechnologieën vijf niveaus, van hoog naar laag zijn dit: ^[1, 5, 42]
assortiment	• een <i>assortiment</i> is een verzameling productgroepen zoals frisdrank, snacks en ijsproducten, die bijvoorbeeld het assortiment 'food' vormen. Naast dit assortiment zijn er ook nog andere assortimenten denkbaar zoals 'non-food', waar weer heel andere productgroepen en producten in zitten;
productgroep	• een <i>productgroep</i> , bijvoorbeeld frisdrank, is een verzameling producten en onderdeel van een assortiment, in dit geval 'food'. Naast frisdrank zijn er namelijk ook nog andere productgroepen die horen in het assortiment 'food', zoals snacks en ijsproducten;
product	• een <i>product</i> , bijvoorbeeld vruchtensap, is een verzameling artikelen en een onderdeel van een productgroep, in dit geval frisdrank. Naast vruchtensap zijn er namelijk ook andere producten die horen bij de productgroep frisdrank zoals sinas en cola;
productvariant	• een <i>productvariant</i> , bijvoorbeeld appelsap, is een verzameling artikelen en een onderdeel van een product, in dit geval vruchtensap. Naast appelsap bestaan ook andere productvarianten die horen bij het product vruchtensap, zoals sinaasappelsap, druivensap en ananassap;
artikel	• een <i>artikel</i> , bijvoorbeeld appelsap in een literpak, is een onderdeel van een productvariant, in dit geval appelsap. Naast het literpak bestaan er ook andere artikelen die horen bij de productvariant appelsap, zoals miniverpakkingen, los of in een set van zes.

De indeling in vijf analyseniveaus is niet altijd de gekozen methode, zie A&A 1.9.



In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleinere organisaties, is het zinvoller om met vier niveaus te werken. Uiteindelijk vindt elke organisatie wel haar eigen weg om het totale aanbod aan producten logisch te ordenen in herkenbare subgroepen.^[5]

Producten of productgroepen

Op de afnemerstechnologie-as van het Abell-schema zijn varianten en artikelen te gedetailleerd en daarom niet werkbaar. Er kunnen dan tientallen varianten of honderden artikelen op deze as komen te staan. Deze detaillering voegt weinig tot niets toe aan duidelijkheid op *strategisch* niveau. Daarnaast is het werken met tientallen of honderden varianten of artikelen onoverzichtelijk.

Een assortiment is weer te globaal en daarom nietszeggend. Er komt dan één 'product' op de as te staan, het assortiment. Daardoor gaat zo veel informatie verloren dat dit analyseniveau het doel van het scheppen van duidelijkheid niet bereikt. Daarom spreken we hier de voorkeur uit om uit te gaan van productgroepen of producten op de afnemerstechnologie-as. De keuze hiertussen hangt af van de specifieke situatie van een organisatie. Heeft een organisatie 'slechts' één productgroep bestaande uit meerdere producten in haar assortiment, dan is de keuze voor producten logisch. Heeft een organisatie meerdere productgroepen in haar assortiment, dan is de keuze voor productgroepen het meest voor de hand liggend, zolang de verschillende productgroepen wel logisch te relateren zijn aan één marktdefinitie.

Een invulling van een Abell-schema moet minimaal mogelijk zijn op *Strategic Business Unit* (SBU)-niveau.^[12, 25] Een *SBU* is het kleinste zelfstandige deel van een onderneming dat resultaat- of winstverantwoordelijk is voor een afnemersgroep.^[2, 12, 25] Daarom kent een SBU meestal ook voldoende vrijheden om zijn eigen beleid vorm te geven, onder andere in de vorm van een strategisch marketingplan.^[2, 12, 25] Veel organisaties, met name in het midden- en kleinbedrijf (mkb), zijn in omvang en resultaatverantwoordelijkheid te vergelijken met een SBU.

SBU

Als de organisatie één productgroep voert, is het weergeven van productgroepen op de afnemerstechnologie-as overigens wel mogelijk. Het Abell-schema laat dan een breed gedefinieerde markt zien waarbij de businessscope een klein deel, namelijk één productgroep, omvat. Eén Abell-schema voor een multinational met meerdere SBU's beschouwen we als onwenselijk. De conclusie is dat een ingevuld Abell-schema per bedrijf kan verschillen. De keuze wordt mede ingegeven door de marktsituatie, de hoeveelheid productgroepen en/of producten die het bedrijf voert en de voorkeur van het bedrijf.



Een eenvoudiger model om te komen tot een definitie van de markt is een PMC, zie A&A 1.10 voor een toelichting en enkele variaties hierop.

Opmerkingen bij gebruik Abell-schema

We eindigen met een aantal zaken waar rekening mee gehouden moet worden bij het gebruik van een Abell-schema.^[11, 35, 36]

- Het analyseniveau van de drie assen moet vergelijkbaar zijn. Het heeft weinig zin om op één of twee assen gedetailleerd zaken te benoemen en op de andere as of assen globaal. Ook op één as moet het analyse-niveau hetzelfde zijn. Het is dus bijvoorbeeld *niet* zinvol om tegelijkertijd productgroepen en producten op dezelfde as te plaatsen.

In het voorbeeld van de financiële dienstverlener is het dus niet zinnig om *productgroepen* (zoals betaalproducten en spaarproducten) en *producten* (zoals een spaarhypotheek en aflossingsvrije hypotheek) op dezelfde as te zetten. Dan worden er appels met peren vergeleken door ze op dezelfde as te zetten. Ook een verschil in detaillering op twee assen is niet logisch. Stel dat de productgroep beleggingsproducten gedetailleerd wordt uitgewerkt in verschillende beleggingsproducten, met verschillende mogelijke rendementen in combinatie met verschillende risico's. Als de afnemersbehoefte op globaal niveau blijft (de behoefte aan hoog rendement op het eigen vermogen in combinatie met veel risico), heeft dat weinig zin. Alle beleggingsproducten spelen dan blijkbaar in op dezelfde behoefte en onderscheiden dus *niet* verschillende niveaus in 'hoog rendement' in combinatie met 'veel risico'. Dat is niet logisch en daarom ook niet zinvol.

- Een SBU of bedrijf kan op verschillende markten opereren waar afnemers, afnemersbehoeften en/of aangeboden producten verschillend zijn. Dan is het raadzaam om per markt een apart Abell-schema te maken. Waar precies het omslagpunt ligt waarop één Abell-schema omgezet moet worden in twee of zelfs meer, is lastig eenduidig te bepalen. Uitgangspunt is dat hoe groter de verschillen tussen de afnemersgroepen en/of afnemersfuncties en/of de afnemerstechnologieën zijn, des te meer aanleiding er is om meerdere Abell-schema's te gebruiken. Als een bedrijf opereert in twee verschillende schakels van één bedrijfskolom, zien we dat als twee aparte markten. In zo'n situatie adviseren we om per schakel een apart Abell-schema te maken. Dus als een producent haar producten verkoopt aan particuliere klanten via de tussenhandel, dan zien we de tussenhandel en de particuliere afnemers als twee aparte markten. De afnemersbehoeften van beide afnemersgroepen verschillen immers ook, waardoor twee Abell-schema's hier op zijn plaats zijn.

Een voorbeeld van een bedrijf dat op twee verschillende markten opereert, is een uitzendorganisatie.^[42] Aan de ene kant richt zij zich op particulieren die om verschillende redenen behoefte hebben aan (tijdelijk) werk. Aan de andere kant richt zij zich op bedrijven die behoefte hebben aan tijdelijke arbeidskrachten. Naast het feit dat beide doelgroepen al heel verschillend zijn (particulieren versus zakelijk) zijn ook de afnemersbehoeften nogal verschillend. Een bedrijf kan tijdelijke arbeidskrachten zoeken om een seizoenspiek op te vangen. Een particuliere klant wil misschien niet vast bij één werkgever werken, maar zoekt hierin juist variatie. In deze situatie is er alles voor te zeggen om twee Abell-schema's te maken.

- Afnemersbehoeften zijn altijd gerelateerd aan *klantwaarde*. Het gaat om producten waarvan het aanschaffen, bezit en/of gebruik als toegevoegde waarde wordt ervaren. Voor B-to-C klanten (Business-to-Consumer, consumenten, particulieren) kan dit leiden tot een hele reeks verschillende afnemersbehoeften. Voor B-to-B klanten (Business-to-Business, organisaties) ligt dit vaak minder breed. De meeste bedrijven hebben doelstellingen die gerelateerd zijn aan het maken van winst. Winst heeft twee componenten: opbrengsten (via de verkoop van producten) en kosten. Dus de afnemersbehoeften van zakelijke klanten hebben vrijwel altijd een directe relatie met de behoefte aan opbrengstverhoging (effectiviteit) en/of kostenverlaging (efficiency).

Mogelijke afnemersbehoeften van retailers zijn efficiënte benutting van de schapruiimte, niet out-of-stock zijn, hoge omzetsnelheid van de producten op de schappen en hoge marge op elk verkocht product. Deze behoeften zijn allemaal direct te herleiden tot de behoefte aan lagere kosten en hogere opbrengsten. Finale consumenten daarentegen kunnen veel gevarieerde afnemersbehoeften hebben. De behoefte aan rust, ontspanning, spanning, gezelligheid en sociaal contact zijn hiervan voorbeelden.

- De verschillende afnemersgroepen, -functies en -technologieën dienen zoveel mogelijk de markt af te dekken maar dienen elkaar niet te overlappen.^[11] Soms is het mogelijk, bijvoorbeeld voor de afnemersgroepen, om verschillende indelingen te gebruiken met behulp van *segmentatiecriteria*. Dan adviseren we *of* een keuze te maken tussen de verschillende indelingen *of* ze te combineren. Meerdere indelingen naast elkaar gebruiken op de, in dit geval, afnemersgroepen-as, is niet aan te bevelen vanwege de overlap tussen segmenten. Dan zit elke (potentiële) klant minimaal in twee segmenten. Dat kan betekenen dat

segmentatie-
criteria

een klant twee keer wordt benaderd voor één en dezelfde activiteit en dat is ongewenst. De keuze zou dan moeten vallen op dat segmentatiecriterium (of segmentatiecriteria) dat (die) het meest relevant is (zijn) voor de organisatie.

De eerdergenoemde financiële dienstverlener overweegt zijn markt, naast het inkomen per maand, op een andere manier te segmenteren. Deze tweede manier is de samenstelling van het huishouden. Daar komen ook vijf segmenten uit. De achterliggende gedachte voor deze manier van segmenteren is dat de behoefte aan financiële producten afhangt van de situatie in het huishouden, bijvoorbeeld wel of geen kinderen. Nu kan de financiële dienstverlener kiezen voor segmenteren op maandinkomen of op situatie huishouden. Zou hij beide naast elkaar zetten op de afnemersgroepen-as, dan zit elke (potentiële) klant in twee segmenten en is er dus overlap. Wel een mogelijkheid is de combinatie van situatie huishouden met maandinkomen. Dus één 'huishoudgroep' opgesplitst in vijf inkomensgroepen (of net andersom, één inkomensgroep opgesplitst in vijf huishoudens), enzovoort. Het nadeel is echter dat vijf inkomensgroepen gecombineerd met vijf huishoudens leidt tot 25 segmenten. Wellicht vallen een paar combinaties af waar weinig tot geen klanten in passen, maar dan nog is dit aantal erg groot voor deze fase van het marketingplanningsproces.

1.4 Huidige situatie, gewenste situatie, kloof en plaatsbepaling

In deze paragraaf gaan we in op de huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof tussen beide. Daarna bespreken we de plaatsbepaling van de onderwerpen van dit hoofdstuk.

1.4.1 Huidige situatie, gewenste situatie en kloof

Wat is de huidige situatie?

De drie laatste onderdelen van het strategisch kader zijn de huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof (de afstand tussen beide situaties).^[11, 43] De huidige situatie kan als volgt concreet worden gemaakt:^[5]

- Beschrijf op hoofdlijnen de *belangrijkste ontwikkelingen in de externe omgeving*. Denk aan een teruglopende of groeiende markt, een economische crisis, het vertrek of de komst van een grote concurrent, afnemend of toenemend consumentenvertrouwen, enzovoort. Het betreft hier de in het oog springende ontwikkelingen die aandacht vragen van de organisatie omdat ze substantieel effect kunnen hebben op de resultaten van de organisatie.

- Beschrijf op hoofdlijnen de *belangrijkste ontwikkelingen in de interne omgeving*. Denk aan teruglopende budgetten als gevolg van tegenvallende resultaten, de aanschaf van nieuwe machines waardoor de productie per dag omhoog kan, een reorganisatie die de komende maanden zijn beslag moet vinden, het aanstaande vertrek van een aantal ervaren verkopers, enzovoort. Het betreft hier de zichtbare ontwikkelingen die aandacht behoeven omdat ze ook substantieel effect kunnen hebben op de resultaten van de organisatie.
- Maak met behulp hiervan in grote lijnen een inschatting hoe op dit moment de *fit of aansluiting* is tussen de externe en de interne omgeving en hoe deze fit zich in de nabije toekomst ontwikkelt indien *op dezelfde voet wordt doorgegaan*.^{15, 36, 431} De verwachte resultaten bij ongewijzigd beleid noemen we de *uitgangssituatie*: waar staat de organisatie, gegeven de beschreven belangrijkste ontwikkelingen in de externe en interne omgeving, in de (nabije) toekomst indien de keuzes en activiteiten hetzelfde blijven? We kunnen dit weergeven in de volgende twee uiteenlopende (fictieve) voorbeelden:

uitgangs-
situatie

Organisatie A loopt intern achter de feiten aan. Daar waar de markt steeds meer online geïnformeerd wil worden en ook steeds vaker online bestellingen wil plaatsen (externe ontwikkeling), loopt de implementatie van de geplande webwinkel helemaal in het honderd omdat de organisatie geen duidelijk beeld heeft van wat ze wel en niet wil met de webwinkel (interne ontwikkeling). De concurrenten daarentegen hebben allang deze slag gemaakt, zijn al klaar voor de toekomst en verwelkomen steeds vaker klanten van organisatie A die ontevreden zijn over organisatie A (externe ontwikkeling). De fit tussen de interne en externe omgeving is voor organisatie A te duiden als 'slecht'. Bij ongewijzigd beleid is het daarom aannemelijk dat haar resultaten snel terug gaan lopen.

Organisatie B heeft tijdig opgemerkt dat haar (zakelijke) klanten steeds vaker duurzaamheid als het belangrijkste aankoopcriterium gaan beschouwen (externe ontwikkeling). Intern heeft de organisatie hier al jaren geleden op geanticipeerd door medewerkers van marketing, R&D, inkoop en productie in een projectteam te zetten dat de implementatie van duurzaamheid in het aanbod significant moet verhogen en moet vertalen naar klantwaarde (interne ontwikkeling). Concurrenten die dachten dat het allemaal niet zo'n vaart zou lopen, lopen nu achter de feiten aan (externe ontwikkeling). Klanten van de concurrenten geven steeds vaker aan zaken te willen doen met organisatie B (externe ontwikkeling). De fit tussen de interne en externe omgeving is voor organisatie B te duiden als 'goed'. Bij ongewijzigd beleid zullen naar alle waarschijnlijkheid de resultaten aanzienlijk minder negatief uitpakken dan bij organisatie A.

Hoe slechter de fit tussen de externe en interne omgeving, des te slechter staat de organisatie ervoor (de resultaten blijven achter bij de doelstellingen). Bij ongewijzigd beleid is het aannemelijk dat de resultaten nog verder teruglopen. Hoe beter de fit tussen beide omgevingen, des te beter staat de organisatie ervoor (de resultaten zijn, min of meer, conform de doelstellingen). Bij ongewijzigd beleid lopen de resultaten naar verwachting minder hard (tot zelfs niet) terug.

Wat is een gewenste situatie?

Een gewenste situatie is wat de organisatie graag wil bereiken op een bepaald moment in de toekomst. Deels vloeit dit voort uit de visie. Een visie is immers het gewenste toekomstperspectief op het hoogste aggregatieniveau. De gewenste situatie kan worden uitgedrukt in doelen (kwalitatief) en/of doelstellingen (kwantitatief). In deze fase is het niet per se noodzakelijk om een heel precieze en scherpe gewenste situatie te formuleren (dat gebeurt pas na alle analyses). Om toch de kloof te kunnen bepalen, moet de gewenste situatie bij voorkeur wel in kwantitatieve doelstellingen worden geformuleerd. Een voorbeeld is dat over drie jaar de organisatie een jaarmzet wil hebben van € 10 miljoen.

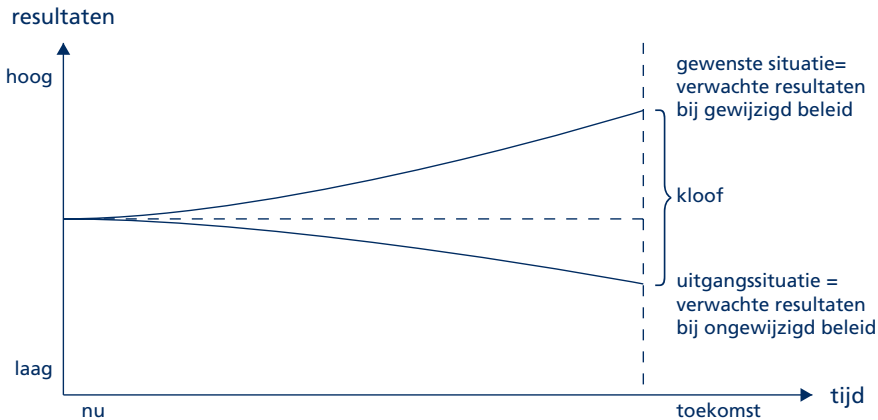
Wat is een kloof?

Het begrip 'kloof' gebruiken we op twee momenten: allereerst in het heden, op dit moment, en dan bedoelen we de afstand tussen de resultaten van dit moment en de doelstellingen van dit moment. Het tweede moment ligt in de nabije toekomst en is de einddatum van het te maken marketingplan. Dan bedoelen we de *afstand* tussen de verwachte resultaten in de nabije toekomst bij ongewijzigd beleid (de uitgangssituatie) en de gewenste situatie, geformuleerd in doelstellingen, op datzelfde moment in de nabije toekomst^[11, 12, 43] We kiezen er hier bewust niet voor om de kloof te bepalen tussen de resultaten van dit moment en de doelstelling in de toekomst. Dan is er sprake van twee verschillende momenten met mogelijk een totaal andere situatie, wat de vergelijking lastig maakt. Ook de situatie van een bedrijf kan bij een bepaald resultaat verschillen. Het kan zijn dat de toekomst er rooskleurig uitziet maar het kan ook zijn dat er 'zwaar weer' op komst. Daarom achten we het zuiverder om een kloof te bepalen tussen twee waarden op één moment. Als we bij het begrip kloof geen tijdsaanduiding noemen (nu of in de nabije toekomst), dan bedoelen we de kloof in de nabije toekomst.

Een voorbeeld: de doelstelling is € 10 miljoen jaarmzet over drie jaar (einddatum marketingplan). Ongewijzigd beleid leidt tot een verwachte jaarmzet over drie jaar van € 6 miljoen. Dan is de kloof € 4 miljoen (verschil tussen doelstelling en verwacht resultaat op hetzelfde moment in de tijd).

kloof De *kloof* is een eerste indicatie van wat er aan activiteiten nodig is om de gewenste situatie vanuit de uitgangssituatie te behalen. Het dichten van de kloof vereist bijna altijd 'gewijzigd beleid', en dus een set nieuwe en/of aan-

gepaste strategische, tactische en operationele marketingkeuzes, gevolgd door activiteiten. Dit komt omdat ongewijzigd beleid normalerwijs leidt tot minder goede resultaten (= minder dan de doelstelling), dit vanwege de eerdere genoemde dynamiek in de externe omgeving.



Figuur 1.9 Uitgangssituatie en kloof, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2009) en Rustenburg en anderen (2007)

Vier subgroepen van kloven

We ordenen de kloof, in combinatie met de uitgangssituatie en de gewenste situatie, in vier groepen. We volgen hier Frambach en Nijssen (4e druk).^[11] Zij gaan uit van het begrip probleemdefiniëring, dat ze koppelen aan het begrip *mis-fit*. Daarmee wordt bedoeld dat de organisatie met haar handelwijze geen 'fit' (aansluiting) meer vindt bij de dynamiek van de externe omgeving.^[11] Een mis-fit leidt in onze optiek tot wat wij een kloof noemen. Een slechte aansluiting tussen de externe en interne omgeving leidt dan tot een kloof en vice versa. Frambach en Nijssen gebruiken voor deze ordening twee criteria. Het eerste criterium betreft of het probleem (mis-fit en dus kloof) nu al speelt (manifest is) of pas in de nabije toekomst (potentieel is). *Manifest* vereist een directe aanpak. Bij manifest lopen de resultaten op dit moment al achter op de doelstellingen. Met *potentieel* wordt bedoeld dat de huidige resultaten nu nog conform de doelstellingen zijn. Bij ongewijzigd beleid wordt de mis-fit, en dus kloof, in de nabije toekomst echter vanzelf manifest, zo is de verwachting.^[11]

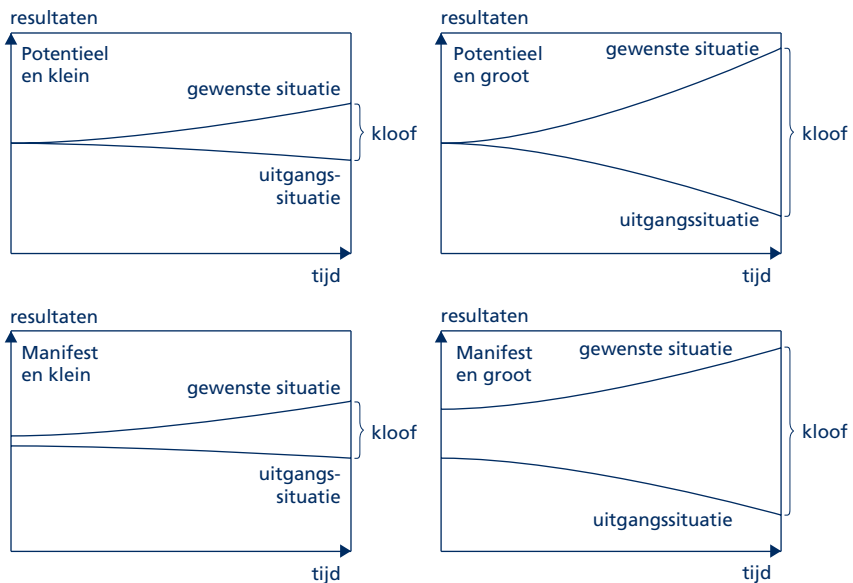
mis-fit

manifest

potentieel

Het tweede criterium is de grootte van de kloof en de daaruit voortvloeiende verandering.^[11] Dit criterium betreft de *afstand* tussen de huidige en de gewenste situatie. Deze afstand kan groot of klein zijn. Een grote kloof betekent een grote verandering. Een kleine kloof betekent een kleine verandering. Op basis van deze twee criteria onderscheiden we in dit boek vier soorten kloven:^[11]

- **Potentieel en klein.** Er is nu nog geen kloof (resultaten zijn conform de doelstellingen) en de organisatie overweegt geen grote veranderingen (weinig ambitie) waardoor de verwachte kloof in de toekomst relatief klein is.
- **Manifest en klein.** Er is op dit moment wel sprake van een kloof (resultaten lopen achter bij de doelstellingen), maar het bedrijf overweegt geen grote veranderingen (weinig ambitie) waardoor de verwachte kloof in de toekomst relatief klein is.
- **Potentieel en groot.** Er is op dit moment geen kloof (resultaten zijn conform de doelstellingen). De organisatie overweegt echter een grote verandering (veel ambitie) waardoor de verwachte kloof in de toekomst relatief groot is.
- **Manifest en groot.** Er is op dit moment een kloof (resultaten lopen achter bij de doelstellingen) en het bedrijf overweegt een grote verandering (veel ambitie) waardoor de verwachte kloof in de toekomst relatief groot is.



Figuur 1.10 Vier subgroepen uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2009) en Rustenburg en anderen (2007)

Bij de laatste twee groepen, met kloven waar grote veranderingen nodig lijken, kan het nodig zijn het businessdomein van de marktafbakening te verbreden of zelfs een extra marktafbakening toe te voegen. Dit laatste is nodig als de verandering om de kloof te dichten zich richt op een andere markt die niet past binnen de huidige marktafbakening. Het verdient de voorkeur de grenzen van de marktafbakening(en) *voorafgaand* aan de externe analyse zoveel mogelijk aan te passen aan de *gewenste situatie*.

Anders wordt een deel van de externe omgeving dat wel van belang wordt geacht, niet meegenomen in de externe analyse. Dat de missie en visie hierdoor aangepast moeten worden, is vaak onwaarschijnlijk.

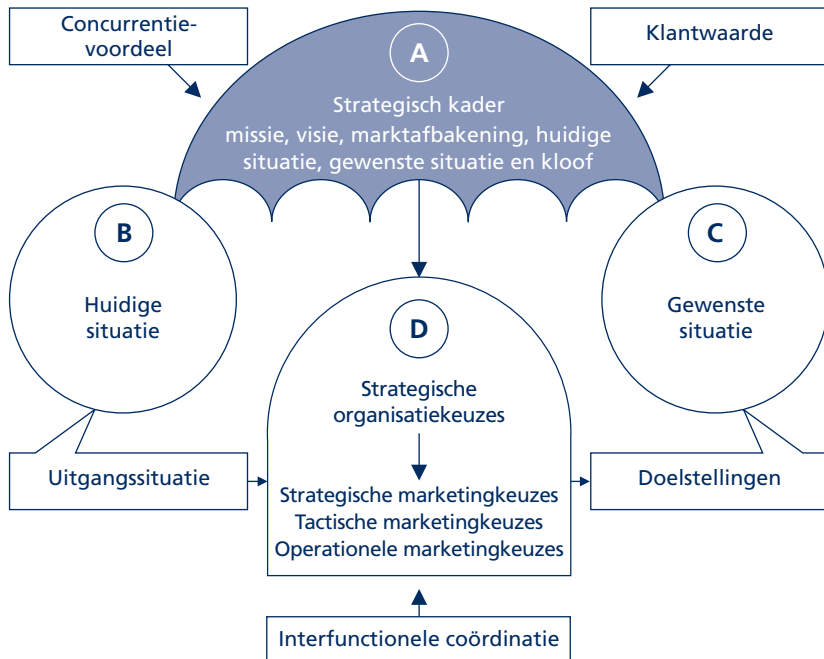
Voor een aangepaste ordening van kloven (mis-fits/problemen) uit de 5^e druk van Frambach en Nijssen, zie A&A 1.11. 

Samenvattend bestaat het volledig strategisch kader uit de volgende onderdelen ^[11, 12]:

- De missie, visie en de marktafbakening. Deze drie onderdelen vormen de eerste keuzes op het hoogste aggregatieniveau. De missie en de marktafbakening vormen de *omlijning* van en de globale *plaatsbepaling* op het speelveld. De visie verwoordt de *ambitie* die de organisatie heeft en geeft aan waar de organisatie op een bepaald moment in de toekomst wil zijn.
- De huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof. De huidige situatie is geen keuze maar een beschrijving op hoofdlijnen van de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen en wat naar verwachting daarvan de resultaten zijn op een bepaald moment in de toekomst bij ongewijzigd beleid (= uitgangssituatie). De gewenste situatie, uitgedrukt in doelstellingen, is wel een keuze en geeft aan wat de gewenste resultaten op datzelfde moment in de toekomst zijn. De gewenste situatie is aan de ene kant een eerste concrete vertaling van de visie, aan de andere kant representeert het een punt in de toekomst dat een *overbrugbare* afstand (kloof) moet hebben met de uitgangssituatie. De kloof is het verschil tussen beide situaties en geeft daarmee een indicatie van wat er nodig is om de gewenste situatie te bereiken. De kloof kan nu al deels aanwezig zijn (manifest) of nu nog niet zichtbaar zijn (potentieel) en kan, al naar gelang de visie (ambitie) klein of groot zijn.

De huidige situatie leidend tot de uitgangssituatie, de gewenste situatie en de kloof zijn in deze fase hooguit een eerste 'schets' om zo een eerste indicatie te krijgen over de situatie van de organisatie. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 (tot en met paragraaf 5.1.2) zal blijken of deze 'schets' klopt. Dan pas kan een organisatie overgaan tot het maken van alle keuzes, van strategisch tot en met operationeel, die volgen op de missie, visie en marktafbakening.

Nu we het strategisch kader hebben besproken, kunnen we het als onderdeel van het totale marketingplan als volgt grafisch weergeven:



Figuur 1.11 De vier onderdelen van marketingplanning en hun onderlinge samenhang: het strategisch kader, gebaseerd op Hummel (2011, 2013) en Narver en Slater (1990).

Strategisch kader is voorlopig

In deze fase van het proces, het bepalen van het strategisch kader, heeft een volledige analyse van de huidige en de gewenste situatie nog *niet* plaatsgevonden. Deze analyses komen in de volgende hoofdstukken uitgebreid aan bod. In deze fase beperken we ons 'slechts' tot het *identificeren* en *beschrijven* van de huidige situatie, als onderdeel van het strategisch kader, op basis van *symptomen*.^[1] De beschrijving van de huidige situatie betreft de belangrijkste ontwikkelingen in de interne en externe omgeving en de resultaten bij ongewijzigd beleid.

symptomen

Een symptoom is bijvoorbeeld dat op een maandoverzicht van de werkelijke verkopen per district de verkopen van district 5 ver achterblijven bij die van vorige maand en bij de gestelde doelstellingen (interne ontwikkeling). Dit is hooguit een signaal dat activiteiten mogelijk niet goed zijn uitgevoerd of niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd als ze wel goed zijn uitgevoerd. Een grondige analyse kan de oorzaken van deze symptomen aan het licht brengen. Bijvoorbeeld: de buitendienst heeft niet alle geplande bezoeken in dit district uitgevoerd, deels door ziekte van twee buitendienstmensen en deels door miscommunicatie over het opvangen van het uitvallen van de zieke collega's, waardoor niet alle geplande klantbezoeken zijn uitgevoerd.

In deze fase, voorafgaand aan de analyses en alleen gebaseerd op symptomen, kunnen we hooguit een *indicatie* geven van een mogelijk begin van wat een strategisch marketingplan moet worden. Toch vinden we deze stap noodzakelijk omdat het een eerste begrenzing (afbakening) aangeeft van de nog te maken analyses van hoofdstuk 2, 3 en 4. Verder geeft het een eerste indicatie hoe goed (of niet) de organisatie er op dit moment voor staat. Omdat het 'slechts' indicatief is, geven we de missie, visie, marktafbakening, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof in deze fase van het proces de status '*voorlopig*'. Dit brengt ons bij het laatste onderwerp van dit hoofdstuk: wat is de plaats in het proces van de onderwerpen uit dit hoofdstuk?

1.4.2 Plaats in het proces

De onderwerpen uit dit hoofdstuk het strategisch kader kunnen we *voor* of *na* de analyse behandelen.

Voor of na de analyse?

Behandeling *ná* de analyse heeft als voordeel dat de missie, de visie, de marktafbakening, de huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof goed onderbouwd kunnen worden met informatie uit de verschillende analyses. Het voorlopige karakter van deze onderdelen verandert dan in het definitieve karakter. Het nadeel is dat er geen voorlopige missie, visie, marktafbakening, huidige situatie, gewenste situatie en kloof zijn die samen de verschillende analyses, op hoofdlijnen, afbakenen.

Behandeling van deze thema's *vóór* de analyse heeft als voordeel dat het voorkomt dat analyses veel te breed en uitgebreid worden. Door keuzes ten aanzien van missie, visie, marktafbakening en gewenste situatie (gebaseerd op de uitgangssituatie en leidend tot de kloof) *vooraf* te maken, beperken de analyses zich tot die aspecten die de organisatie vooraf als *passend* beschouwt, zowel nu als in de nabije toekomst. Het nadeel is echter dat de analyses uitkomsten opleveren die aanleiding kunnen zijn om de keuzes over de marktafbakening, visie, gewenste situatie en zelfs de missie aan te passen. In het ergste geval zijn de conclusies van de analyses aanleiding voor compleet nieuwe analyses omdat er een geheel nieuwe situatie is ontstaan.

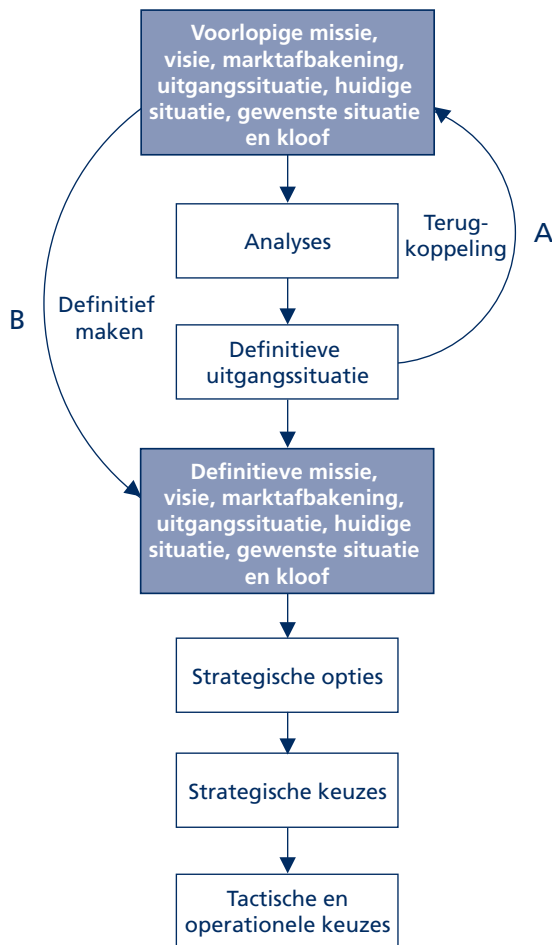
We kiezen hier voor een combinatie van beide benaderingen. Bepaal *voorafgaand* aan de analyses de *voorlopige* missie, visie, marktafbakening, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof en maak deze *na* de analyses definitief.^[11, 12, 16] De analyses kunnen een bevestiging opleveren van de voorlopige uitgangssituatie en de keuzes, maar als de voorlopige uitgangssituatie en de keuzes niet correct blijken, is een aanpassing (van een deel) daarvan mogelijk. Als de analyses leiden tot andere conclusies dan de uitgangssituatie van het strategisch kader, kan het nodig zijn de

analyses (deels) over te doen en/of aan te vullen. Ook aannemelijk is dat bij afwijkingen van de werkelijke uitgangssituatie ten opzichte van het strategisch kader de keuzes over de missie, visie, marktafbakening en de gewenste situatie niet passend zijn en aangepast moeten worden. Voor de missie en visie achten we dat minder waarschijnlijk dan voor de marktafbakening en de gewenste situatie.

De 'voorlopige uitgangssituatie' van een bedrijf is goed (alles gaat tot nu toe volgens plan) maar de directie heeft een ambitieuze visie en staat toch grote veranderingen voor. Ze heeft grote plannen met een nieuw product voor een nieuwe markt. De ambitie is om in drie jaar tijd een marktaandeel te behalen van 10% voor dat nieuwe product. Daarmee hoopt ze de grootste speler van de markt te worden (visie). Na een grondige interne, externe en confrontatieanalyse komt de organisatie erachter dat haar voorlopige visie veel te ambitieus was. De markt is veel concurrerender dan verwacht en ook het productieproces kent onvoorziene problemen. Hierdoor moet de introductie op de markt met drie maanden worden uitgesteld. Kortom, de werkelijke uitgangssituatie blijkt aanzienlijk slechter te zijn dan die op hoofdlijnen van het strategisch kader. Hierdoor is de ambitie van 10% marktaandeel in drie jaar ook te groot en dus niet haalbaar. Op basis van de werkelijke uitgangssituatie, gebaseerd op grondige analyses, wordt de voorlopige visie (grootste speler van de markt) aangepast in een definitieve visie (een van de grootste spelers in de markt), waarbij een meer realistische doelstelling hoort, bijvoorbeeld een marktaandeel van 5%.

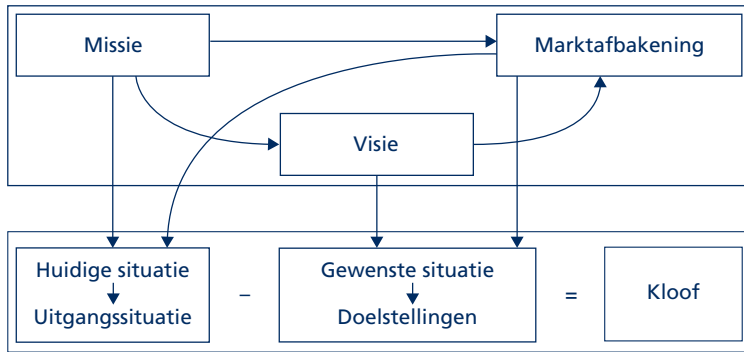
iteratief proces Het is dus een *iteratief proces*: we kijken regelmatig terug naar voorgaande fasen om de consistentie tussen de verschillende fasen van het marketingplan te bewaken.^[16] De plaatsbepaling en de terugkoppeling daarvan na de analyses zijn weergegeven in figuur 1.12.

Figuur 1.12 moeten we van boven naar beneden lezen. We beginnen met de *voorlopige* missie, visie, marktafbakening, huidige situatie, gewenste situatie en kloof: deze bepalen de begrenzing van de analyses en sturen deze op hoofdlijnen. Deze analyses monden uiteindelijk uit in een confrontatieanalyse, deze bepaalt de definitieve uitgangssituatie. Van daaruit kan een terugkoppeling plaatsvinden (pijl A) naar de voorlopige missie, visie, marktafbakening, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof. Dit kan leiden tot het definitief maken van het voorlopige strategisch kader (pijl B). Echter, als de verschillen tussen definitieve en voorlopige keuzes te groot zijn, is het mogelijk dat de analyses (deels) opnieuw uitgevoerd moeten worden, net zo lang tot het wel voldoende is om de voorlopige status om te zetten naar een definitieve. Hoe dat in zijn werk gaat bespreken we in paragraaf 4.5.



Figuur 1.12 Plaatsbepaling missie, visie, marktafbakening, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof, mede gebaseerd op Alsem (2013) en Frambach en Nijssen (2013, 2009)

Pas na het *definitief* maken van de missie, visie, marktafbakening, uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof (pijl B) kunnen we de vervolgstappen uitwerken: het maken van keuzes. Al deze keuzes dienen consistent te zijn met de definitieve missie, marktafbakening en kloof. De strategische keuze moet gebaseerd zijn op de uitgangssituatie en leiden tot de realisatie van de visie en daarvan afgeleid de doelstellingen van de gewenste situatie. Samenvattend is het strategisch kader, opgebouwd uit deze zes onderdelen, als volgt weer te geven.



Figuur 1.13 Het strategisch kader nader uitgewerkt, mede gebaseerd op Alsem (2009), Frambach en Nijssen (2009, 2013) en Banens (1995)

Samenvatting

Dit hoofdstuk is begonnen met een korte inleiding van het begrip marketing. Marketing is een functie waar de activiteiten ondersteunen, stimuleren en realiseren van verkoopopbrengsten (omzet) worden uitgevoerd ter ondersteuning van de doelstelling van de organisatie. Ten tweede is gekeken naar de start van het planningsproces, het strategisch kader genoemd, dat moet leiden tot een strategisch, tactisch en operationeel marketingplan. Het strategisch kader bestaat uit missie, visie, marktafbakening, huidige situatie, gewenste situatie en kloof tussen de uitgangssituatie (de conclusie van de huidige situatie) en de gewenste situatie.

De missie heeft betrekking op de bestaansredenen en de identiteit van de organisatie. Daar horen vragen bij als: 'Wie zijn we?' en 'Wat doen we?'. Het betreft in essentie de 'identiteit' van de organisatie. Vaak zijn de keuzes bij de oprichting sterk bepalend voor de missie. De visie geeft het toekomstperspectief op lange termijn van de organisatie weer. Daar waar de missie het totale speelveld en de globale plaatsbepaling daarop beschrijft, weerspiegelt de visie de ambitie die de organisatie op langere termijn wil realiseren binnen dat speelveld. Deze ambitie kan echter zo ambitieus zijn dat ze ook kan leiden tot het aanpassen van de missie.

De marktafbakening, inclusief de keuze voor het analyseniveau, is de verdere concretisering van het speelveld, inclusief de plaats op het speelveld waarop de organisatie nu opereert en, indien mogelijk, de toekomst (weergegeven door de visie). Voor het afbakenen van de markt is het domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond gebruikt, ook wel het Abell-schema genoemd. Dat model onderscheidt drie dimensies: afnemersgroepen, afnemersbehoeften en afnemerstechnologieën. Een Abell-schema schiept duidelijkheid over de markt (businessdomein), de positie van het

bedrijf daarin (businessscope) en mogelijke groeirichtingen (dat deel van het businessdomein waar de organisatie nu nog niet actief op is).

Het vierde, vijfde en zesde onderdeel van het strategisch kader betreffen de huidige situatie, de gewenste situatie en de kloof tussen beide, zowel op dit moment als in de toekomst (de einddatum van het nieuwe marketingplan). De huidige situatie betreft de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen, de mate van (mis-)fit tussen de externe en interne omgeving en de verwachte ontwikkelingen daarin. Dit mondt uit in de uitgangssituatie: de verwachte resultaten bij ongewijzigd beleid. De kloof op dit moment is de afstand tussen de resultaten en doelstellingen van dit moment. De kloof in de nabije toekomst is de uitgangssituatie (resultaten bij ongewijzigd beleid) en de doelstellingen, beide op hetzelfde moment in de toekomst. Is de kloof nu al aanwezig, dan noemen we dat manifest. Is de kloof nu (nog) niet aanwezig, dan noemen we dat potentieel. De kloof geeft een eerste indicatie voor welke keuzes en activiteiten nodig zijn om de gewenste situatie (doelstellingen) in de nabije toekomst te realiseren.

Ten slotte is stilgestaan bij de vraag waar in het proces de onderwerpen van dit hoofdstuk behandeld moeten worden. Gekozen is om voorafgaand aan de analyses te beginnen met het beantwoorden van de vragen van dit hoofdstuk en deze uitkomsten te betitelen als 'voorlopig'. Op basis hiervan worden de analyses uitgevoerd. Na de analyses worden de resultaten teruggekoppeld naar de voorlopige missie, visie, marktafbakening, huidige situatie, gewenste situatie en kloof. Deze voorlopige conclusies kunnen worden bevestigd en dan definitief worden gemaakt òf worden aangepast voordat ze definitief worden gemaakt. Als de verschillen erg groot zijn, kan het noodzakelijk zijn de analyses (deels) over te doen of aan te vullen met extra analyses.

Samengevat zijn de onderdelen van het strategisch kader van het marketingplanningsproces

- missie (voorlopig);
- visie (voorlopig);
- marktafbakening (voorlopig);
- huidige situatie (voorlopig);
- gewenste situatie (voorlopig);
- kloof (voorlopig).

Noten

1. Leeflang, P.S.H., 1994, *Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II)*, 3^e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
2. NIMA, 2004, *Marketing Lexicon, begrippen en omschrijvingen*, 4^e druk, Wolters-Noordhoff Groningen.
3. Kotler, P. en G. Armstrong, 1996, *Principles of Marketing*, International edition, 7th edition, Prentice Hall International, Inc.
4. Vries jr., W. de, E. Lancée, P.J.C. van Helsdingen en T. Borchert, 2015, *Dienstenmarketingmanagement, offline & online*, 6^e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen, Houten.
5. Hummel, R., m.m.v. G.J. van Dam, 2011, *Kern van Marketing*, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
6. Imai, M., 1992, 4^e oplage, Kluwer (vertaald uit *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*, 1986, Random House Business Division, New York).
7. Hummel, R., 2013, *Marketing en accountability*, 2^e druk, Academic Service.
8. Frambach, R. en P. Leeflang, 2009, *Marketing aan de top, 10 problemen, oorzaken en oplossingen*, Pearson Education Benelux (Financial Times/Prentice Hall).
9. Hoekstra, J.C., 2003, *Direct Marketing*, 3^e druk, Stenfert Kroese Groningen.
10. Langerak, F. (red.), 2001, *Marktgericht ondernemen, Marketingwijzer nr. 20*, Samsom.
11. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2009, 2013, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan*, 4^e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten; 2013, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief strategisch marketingplan*, 5^e druk, Noordhoff uitgevers Groningen/Houten.
12. Alsem, K.J., 2009, 2013 *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5^e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten en 2013, 6^e druk (zelfde titel), Noordhoff uitgevers Groningen/Houten.
13. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don't know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand; Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, *How brands grow, part 2*, Oxford University Press, Australia & New Zealand. Zie ook Heeg, R. (tekst) en A. Jager (beeld), 2011, 'Professor Sharp: "Ze fantaseren er op los in de marketing"', *Tijdschrift voor Marketing*, mei.
14. Huizingh, E.K.R., 1995, *Marketing en Verkoop Informatie Systemen*, Academic Service.
15. Berenschot, 2006, *Het strategieboek, een veranderd speelveld, deel 2*, Academic Service.
16. Santema, S.C., M. Dingena en N. van Dishoeck, 1997, *Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen*, F&G Publishing.
17. Sheth, J.N. en R.S. Sisodia, 2002, Marketing Productivity Issues and Analysis, *Artikelenbundel NIMA-C, van toepassing op de examens vanaf april 2006* (origineel uit Journal of Business Research, 55, 2002, 349-362, Elsevier Science).
18. Dongen, Annemieke van, 2015, 'Ontbijtgranen grossieren in vage gezondheidsclaims', *Dagblad van het Noorden*, 15 juli 2015; Nierop, S. van, 2015, 'Marketeers lappen de regels aan hun laars', *Tijdschrift voor Marketing*, september.

19. Webster jr., F.E., 2002, 'Marketingmanagement in veranderende tijden', *Marketingwise*, 2 (vertaald uit *MM*, jan./febr. 2002, 'Marketing management in changing times').
20. Mens, M. van, 2003, *De klantenfabriek, het 7-stappenplan als methode van marktwerking*, uitgegeven in eigen beheer (in 2004 aangepast en uitgebracht bij Pearson Education Benelux onder de titel: *Operationele marketing, het 7-stappenplan voor marktwerking*).
21. Curry, J., W. Wurtz, G. Thys en C. Zijlstra, 1998, *De customer marketing methode*, 1^e druk, Customer Marketing Network Amsterdam.
22. Fleisher, G.S. en B.E. Bensoussan, 2003, *Strategic and Competitive Analysis, Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, International edition, Prentice Hall/Pearson Education International.
23. Wijnen, G., M. Weggeman en R. Korr, 1999, *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*, 4^e druk, Samsom.
24. Mintzberg, H., 1999, *Organisatiestructuren*, 11^e oplage, Prentice Hall International/Academic Service (vertaald uit *Structure in fives: designing effective organizations*, 1983, Prentice Hall, Inc.)
25. Marcus, J. en N. van Dam, 2009, *Organisatie en Management*, 6^e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
26. Hijgenaar, G.A.W.F., 1994, 'Marketing als organisatiebrede visie?', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, mei.
27. Eilander, E. (tekst) en M. Ottink (beeld), 2013, 'Merken denken staat onder druk, Digital: spanningen en oplossingen', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober; Hielkema, R., en E. Eilander, 2014, 'Grote Marketing Enquête 2014, niet lullen maar poetsen', *Tijdschrift voor Marketing*, december; van dezelfde auteurs, 2015, 'Grote Marketing Enquête, Accountability korset mag los', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober.
28. Postma, P., 1999, *Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk*, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
29. Kotler, P., H. Kartajaya en I. Setiawan, 2010, *Marketing 3.0, vind de klik met je klant*, Academic Service (vertaald uit *Marketing 3.0, From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey (USA).
30. Weyer, M. van der, 1995, 'Missie: voor verbetering vatbaar', *PEMselect*, 11(1).
31. Banens, H., 1995, 'Van strategisch management naar koersmanagement', *Holland Management Review*, 43.
32. Mandour, Y., M. Bekkers en P. Waalewijn, 2005, *Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen*, Academic Service.
33. Engelen, B. den, 2002, 'De medewerker als merkbouwer, vier visies op internal branding', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober.
34. Floor, J.M.G., W.F. van Raaij en M. Bouwman, 2015, *Marketingcommunicatiestrategie*, 7^e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
35. NIMA, 2005, *NIMA-C1 examen*, 19 april 2005.
36. Rustenburg, Gb. (red.), 2007, *Strategische en operationele marketingplanning, kernstof-B*, 4^e druk, Wolters Noordhoff, Groningen/Houten.
37. Redactie AdfoDirect, 2002, 'Tom Poes, verzijn een list!', *AdfoDirect*, 10 oktober 2002.

38. Abell, D.F. en J.S. Hammond, 1978, Defining the Business and Making the Bridge to Other Strategic Decisions, *Artikelenbundel NIMA Marketing-C* (van toepassing op de examens vanaf 2006).
39. NIMA, 2003, 2011, *NIMA-C1 examen*, 29 oktober 2003 en *NIMA-B examen*, 25 januari 2011.
40. Vogels, P., 2007, 'Pensioen ook bij bank af te sluiten, Kamer wil eind aan monopolie verzekeraars', *Dagblad van het Noorden*, 2 juli.
41. Verhage, B., 2009, *Grondslagen van de marketing*, 7^e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
42. NIMA, 2004, *NIMA-C1 examen*, 20 april 2004.
43. Alblas, G., K. Kokke en P. Thuis, 2006, *Bedrijfskunde, de basis*, 3^e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.

Bron voor figuur 1.3

Narver, J.C. en S.F. Slater, 1990, 'The effect of a market-orientation on business profitability', *Journal of Marketing*, 54, oktober, 20-35.

Websites:

www.philips.nl/about//company/missionandvisionvaluesandstrategies/index.page (29 juni 2015).
www.unicef.nl/missie-en-visie (30 juni 2015).