

Strategisch Marketingplan in 10 stappen

2012-01 / WhitePaper Indora Managementadvies

Door marktwerking en nieuwe wet- en regelgeving verandert het speelveld voor bedrijven, organisaties en instellingen voortdurend. Organisaties moeten sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en trends, markt- en concurrentieverhoudingen en veranderende wensen, behoeften en financiële mogelijkheden van klanten en consumenten. Dit kan door het opstellen van een slimme marketingstrategie en een doelgericht en doeltreffend marketingplan. In dit artikel passeren in het kort 10 stappen de revue voor het opstellen van een compleet en praktisch hanteerbaar marketingplan.

De 10 stappen op een rij:

1. Bepaal de scope
2. Check strategische kaders
3. Formuleer het marketingdoel
4. Maak een SWOT-analyse¹
5. Stel een confrontatiematrix op
6. Bepaal de marketingspeerpunten
7. Benoem doelmarkten en klantgroepen
8. Ontwikkel serviceconcept, positionering en propositie
9. Definieer de marketingmix (6 P's)
10. Stel marketingplan met begroting op

Stap 1 Bepaal de scope

Bepaal als eerste voor wie en waarvoor u een marketingplan wilt maken. Het maakt nogal een verschil of u een strategisch marketingplan wilt opstellen voor de gehele organisatie (holding), een operationeel marketingplan voor een bepaald product of een marketingcommunicatieplan voor het verbeteren van naamsbekendheid en imago. De scope van een marketingplan wordt bepaald door drie factoren: het organisatieniveau (holding, business unit, afdeling), het marktsegment (bedrijvenmarkt, consumentenmarkt) en het soort marketingplan (strategisch, operationeel of marketingcommunicatieplan).

Bedrijfsstrategie	
√ Visie, missie, kernwaarden, ambities, doelen	
√ Kernactiviteiten, kernvaardigheden, bedrijfsmodel	
√ Besturingsmodel, organisatiestructuur, ketenpartners	
Marktonderzoek en Klantonderzoek	
Strategische marketing	Operationele marketing
√ Groeistrategie	√ Product
√ Product/marktcombinaties (portfolio)	√ Prijs
√ Concurrentiestrategie	√ Plaats (Distributie)
√ Doelmarkten/Klantgroepen	√ Proces
√ Merkenbeleid, Positionering/Propositie	√ Personeel
√ Marketingmix kaders (6 P's)	√ Promotie (Marketingcommunicatieplan)
Klantgericht Serviceconcept	
√ Welke klantbehoeften, wensen en verwachtingen?	
√ Welke klanten en klantgroepen?	
√ Welke oplossingen: wie, wat, waarmee en hoe?	

Figuur 1. Strategische kaders marketingplan.

¹ SWOT staat voor Strength, Weakness, Opportunities en Threats.

Stap 2 Check strategische kaders

Inventariseer als de scope bekend is, de strategische kaders. Wat zeggen de missie, visie, ambities, strategische doelen en kernwaarden van de organisatie in relatie tot de scope van uw plan? Waarin wil de organisatie uitblinken, wat is de groeistrategie, hoe kijkt men tegen ketenintegratie aan, welke concurrentiestrategie wil men hanteren en wat zijn prioriteiten voor korte en langere termijn? Belangrijk is ook het besturingsmodel van de organisatie. Is er sprake van een gecentraliseerde aansturing of wordt gewerkt met resultaatverantwoordelijke eenheden (business units) die ook op het gebied van marketing en communicatie, meer decentraal en autonoom opereren? De antwoorden op deze vragen vormen de strategische kaders voor de volgende stappen.

Stap 3 Formuleer het marketingdoel

Zoals bekend moeten doelen “smart” geformuleerd worden; specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Strategische marketingdoelen gaan in de regel over het verbeteren van marktaandeel en marktpositie, concurrentiepositie en voorkeurspositie bij zakelijke afnemers (preferred supplier), prioriteren van product/marktcombinaties en productclusters (portfoliostategie), nieuwe groeimarkten of aanpassing van het merkenbeleid. Operationele marketingdoelen gaan meer over het vergroten van de productafname (meer klanten, maar afname, hogere klantwaarde), verhogen van de klanttevredenheid, optimaliseren van prijsbeleid en winstgevendheid, invoeren van nieuwe producten en diensten, efficiëntere en klantgerichte dienstverleningsprocessen en het verbeteren van promotie in termen van naamsbekendheid, merkimago en productkennis. Het is mogelijk dat u start met een concreet doel, bijvoorbeeld komend jaar minstens driehonderd nieuwe klanten of binnen een jaar een verhoging van de gemiddelde productafname van 1,1 naar 1,5. Maar het is ook mogelijk dat men pas een concreet marketingdoel vaststelt na de zesde stap, dus na het uitvoeren van de SWOT-analyse en het bepalen van de marketingpeerpunten. Via marktonderzoek, deskresearch en benchmarking kunt u nagaan of het marketingdoel een realistisch doel is.

Stap 4 Maak een SWOT-analyse

Deze stap bestaat uit twee delen, namelijk het uitvoeren van een externe en interne analyse. Bij de externe analyse kan men denken aan een omgevingsanalyse (politiek, economie, sociaal en technologisch), bedrijfstakanalyse (toetreders, substituut-producten, marktdynamiek, toeleveranciers en afnemers), concurrentieanalyse (naamsbekendheid, imago, assortiment, kwaliteit, prijs, distributie), waardeketenanalyse (ketenpartners, ketenprocessen) en klantanalyse (oriëntatieproces, keuzeprocessen en keuzecriteria). Uit deze externe analyse worden de belangrijkste kansen en bedreigingen opgenomen in de SWOT-analyse. Daarna wordt de interne analyse uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de interne organisatie op het gebied van organisatiebesturing (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden), bedrijfsprocessen (marketing, verkoop, productie, levering, service, financiën), mensen (kennis, vaardigheden, cultuur) en middelen (ICT, systemen, materialen) aantoonbaar goed of slecht presteert. De beste en slechtste punten worden in de SWOT-analyse opgenomen.

Veel gemaakte fouten bij een SWOT-analyse:

- Analyse op het verkeerde niveau (niet in relatie tot scope en marketingdoel).
- Geen multidisciplinaire aanpak bij analyse (eenzijdige blik).
- Analyse van externe/interne aspecten onvolledig (missen van belangrijke zaken).
- Onderwerpen niet specifiek genoeg (wat zegt bijvoorbeeld “toenemende vergrijzing”?).
- Onderwerpen worden verkeerd of dubbel geplaatst (zoals het verbeteren van een zwak punt als kans benoemen, denk aan het benoemen van “meer reclame maken” als kans).
- Onderwerpen op verschillend aggregatieniveau opnemen (in relatie tot de scope).
- Gebruik waardeoordeel bij formulering (goed, veel, hoog, uitstekend).
- Sterkten/zwakten worden verkeerd bepaald (niet in relatie tot marketingdoel en concurrenten).
- Sterkten/zwakten zijn gebaseerd op “wishful thinking” en niet op aantoonbare prestaties.
- Vermelden van mogelijke strategieën/acties als kans (bijvoorbeeld “starten rijdende winkel”).
- Te veel details (benoem alleen de hoofdzaken, maar wel concreet).
- Uitkomsten SWOT-analyse worden niet gebruikt, worden niet doorvertaald naar acties.

Belangrijk is dat de SWOT-analyse gemaakt wordt in relatie tot de scope van het marketingplan, het marketingdoel en mogelijke concurrenten. En trek er voldoende tijd voor uit, want een goede analyse maakt u niet in een middag. Hierna ziet u veel gemaakte fouten bij het maken van een SWOT-analyse. Let daar goed op, anders heeft u een SWOT-analyse waar u niet veel mee kunt.

Stap 5 Stel een confrontatiematrix op

De belangrijkste sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse worden overgenomen in de “confrontatiematrix” (zie figuur 2). Daarmee genereert u verschillende defensieve en offensieve marketinguitdagingen door de sterke en zwakke punten te koppelen aan de kansen en bedreigingen.

Marketinguitdagingen formuleert u door het stellen van de volgende vragen:

- Aanvallen; hoe kan ik een sterkte gebruiken om een specifieke kans te benutten?
- Verdedigen; hoe kan ik een sterkte gebruiken om een specifieke bedreiging af te weren?
- Versterken; hoe kan ik een zwakte verbeteren om een specifieke kans te benutten?
- Afbouwen; hoe kan ik een zwakte verbeteren om een specifieke bedreiging te neutraliseren?

Scope Marketingdoel	Kansen:	Bedreigingen:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stijging vrijetijdsvraag... ▪ Beleid gemeente voor... ▪ Vermogende 55+ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrentie van... ▪ Koopkrachtvermindering... ▪ Arbeidsmarktcrapte...
Sterkten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktpositie, imago ▪ Breedte aanbod ▪ Regionaal aanwezig 	Aanvallen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitdaging? 	Verdedigen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitdaging?
Zwakten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prijs, kostenniveau ▪ Flexibiliteit, op maat ▪ Leversnelheid 	Versterken: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitdaging? 	Neutraliseren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitdaging?

Figuur 2. Voorbeeld confrontatiematrix.

Stap 6 Bepaal de marketingspeerpunten

In de vorige stap zijn diverse marketinguitdagingen geformuleerd. Bijvoorbeeld:

- Hoe kunnen wij onze distributiepunten (sterkte) gebruiken om in te spelen op de toenemende vraag naar biologisch verantwoorde producten (kans)? Of...
- Hoe kunnen wij het tekort aan technisch specialisten (zwakte) opheffen om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar integraal (inclusief technisch) advies (kans)? Of ...
- Hoe kunnen wij met ons innovatieve vakantieproduct (sterkte) inspelen op de toenemende vraag naar “normale” vakanties met zorg (kans)?

Voor de belangrijkste en meest kansrijke uitdagingen worden via brainstorm en andere creatieve werkvormen allerlei mogelijke antwoorden (lees marketingacties) bedacht. De meest kansrijke marketingacties worden in hoofdlijnen getoetst op hun commerciële (markt, klanten, leveranciers), organisatorische (processen, afdelingen, medewerkers), technische (productiemiddelen, ICT) en financiële (investeringen, rendement, terugverdientijd) haalbaarheid. Op grond van de scores stelt u een prioriteitenlijst op met marketingacties voor zowel de korte als langere termijn. Dit zijn uw marketingspeerpunten! Vervolgens wordt per marketingspeerpunt een “smart” marketingdoel vastgesteld voor zover dat nog niet gedaan is.

Prio	Marketinguitdaging "hoe kunnen wij..?"	Haalbaarheid marketingactie			
		Commercieel	Organisatie	Techniek	Financieel
1	Marketingactie 1	++++	++	+	+++
2	Marketingactie 3	++	+++	++	++
3	Marketingactie 2	+++	-	--	---

Figuur 3. Voorbeeld scorematrix marketingacties.

Stap 7 Bepaal doelmarkten en klantgroepen

In deze stap bepaalt u op welke specifieke doelmarkten en klantgroepen u zich gaat richten. De gezondheidszorg (zorgmarkt) kan bijvoorbeeld opgedeeld worden in verschillende marktsegmenten, doelmarkten en klantgroepen. Bij marktsegmenten kan men denken aan genezing en verzorging en binnen verzorging aan bijvoorbeeld ouder & kindzorg, ouderenzorg en gehandicaptenzorg. Binnen het marktsegment ouder & kindzorg kan men zich dan specifiek richten op de doelmarkt "kraamzorg". Daarbinnen kunnen weer verschillende klantgroepen onderscheiden worden zoals aanstaande ouders, lager en hoger opgeleide ouders, minder en meer verdienende ouders, alleenstaande ouders, werkende en ondernemende ouders, autochtone en allochtone ouders en ouders die liever bevallen in het ziekenhuis, een kraamhotel of thuis. Verder heeft de gezondheidszorg te maken met een business-to-business (B2B) markt met inkopende zorgverzekeraars en gemeenten en een business-to-consumer (B2C) markt met consumenten en patiënten. Zo kan in iedere branche de markt opgedeeld worden in verschillende marktsegmenten, doelmarkten en klantgroepen. Des te concreter de doelmarkten en klantgroepen zijn afgebakend, des te groter de kans op marketingsucces omdat u zich precies kunt richten op de wensen, behoeften en financiële (on)mogelijkheden van die specifieke klantgroep.

Stap 8 Ontwikkel serviceconcept, positionering en propositie

Bij het ontwikkelen van een serviceconcept beantwoordt u drie vragen: (1) op welke wensen, behoeften en verwachtingen gaan wij ons richten, (2) voor welke klanten en klantgroepen en (3) op welke wijze: wie, wat, waarmee en hoe. Denk aan het ontwikkelen van een nieuwe winkelformule, loyaliteitsprogramma (CRM) of een specifieke vorm van (online) dienstverlening. Positionering heeft alles te maken met de positie van uw "merk" ten opzichte van andere merken en concurrenten in de perceptie van de klant. Met propositie wordt uw "voorstel" bedoeld in de meest brede zin van het woord. Een propositie komt tot stand door doelen en strategie op slimme en onderscheidende wijze te vertalen in een eensluitend "aanbod" (waardepropositie, zoals Hi van KPN) en "merkbeloofte" (slogan, zoals Connecting People van Nokia) aan de doelgroep. Hier spelen ook begrippen als "waardepropositie", "Unique Selling Proposition (USP)" en "Unique Buying Reasons (UBR)" een rol. Want wat zijn de voordelen voor de klant, waarom zou hij of zij moeten kiezen voor uw product en uw merk? Voorbeelden van positioneringen en proposities zien we bij Center Parcs met "State Of Happiness", Medisch Centrum Haaglanden met "Goed en Snel" (gegarandeerd geen wachtlijsten, zie ook www.goedensnel.nl), Interpolis met "Glashelder", Overtoom met "Tuut, tuut, dat is snel" en Cup a Soup met "4 uur Cup a Soup, dat zouden meer mensen moeten doen". Verder zijn "Even Apeldoorn bellen", "Miele er is geen betere" en het Zwitserleven gevoel al jaren klassiekers op dit gebied. Positionering en propositie kunnen verschillend ingevuld worden, afhankelijk van marktsegment, doelmarkt, klantgroep en soort product. Beide aspecten zijn ook nauw verbonden met het merkenbeleid van de organisatie.

Stap 9 Definieer de marketingmix (6 P's)

Bij de marketingmix gaat het om een samenhangend geheel van 6 P's, namelijk product, prijs, plaats (distributie), proces, personeel en promotie (marketingcommunicatie). Organisaties worden steeds vaker dienstverleners en daarbij zijn het dienstverleningsproces en het personeel kritische succesfactoren. Maar ook over de andere marketingmix instrumenten moet goed nagedacht worden. Iedere "P" moet concreet gespecificeerd worden. Zo spelen bij product het type product een rol (product, dienst, advies, service) evenals de assortimentsbreedte, productkenmerken, productvarianten en productkwaliteit. Bij prijs zijn kostprijs, marge, verkoopprijs, prijsdifferentiatie en prijsdoelstellingen van belang. Bij plaats (distributie) kan men denken aan locaties (aantal, spreiding), locatieprofielen (dienstverleningsfuncties),

locatiekenmerken (zoals openingstijden) en de keuze om diensten online uit te voeren, denk aan verkoop, advies en service via internet. Bij het proces spelen aspecten een rol als procesfuncties, procescapaciteit (volume, schaalgrootte), proceskwaliteit (toegankelijkheid, bereikbaarheid, wachttijd, doorlooptijd, maatwerk) en ketenafstemming (integraal aanbod, one-stop-shop). Bij personeel worden vastgelegd de benodigde capaciteit (aantallen, functies, planning), vereiste deskundigheid, vaardigheden en gedrag (gastvrijheid) en arbeidsvoorwaarden (personeelskosten). De promotie wordt verder uitgewerkt in een marketingcommunicatieplan. In dit plan legt u, naast de communicatiedoelen, vast op welke wijze en via welke kanalen en media uw boodschap onder de aandacht wordt gebracht van geselecteerde doelmarkten en klantgroepen. Denk aan communicatiemiddelen als public relations (free publicity), reclame, sponsoring, evenementen, direct marketing, internetmarketing, locatiecommunicatie en persoonlijke verkoop of accountmanagement.

Stap 10 Stel marketingplan met begroting op

In deze laatste stap vat u alle analyses, marketingspeerpunten en keuzen samen in een compact marketingplan. Dit plan moet goed leesbaar zijn en geen doel op zich worden. Te dikke plannen met te veel analyses worden vaak slecht gelezen en schieten hun doel voorbij. Het gaat om de doelen en acties en niet om de analyses en details.

Beperk een marketingplan dan ook tot de volgende onderwerpen:

- Scope en strategische kaders.
- Doelstellingen.
- Marketingspeerpunten en marketingacties.
- Korte aanbevelingen o.b.v. marketinganalyse, marketingstrategie en marketingmix keuzen.
- Financiële begroting met kosten, baten, scenario's en verdienmodellen.
- Bijlagen met marktinformatie, marketinganalyses, detailplanning en -begroting e.d.

Betrek bij het opstellen van het marketingplan, ook de mensen die het moeten uitvoeren. Het vergroot niet alleen de kwaliteit, maar ook het draagvlak en enthousiasme. Een marketingplan laten opstellen vanuit de "zijlijn" door alleen een stafbureau of extern adviesbureau is gedoemd te mislukken. Belangrijk is verder dat directeuren en business unit managers betrokken zijn bij het stellen van prioriteiten en maken van strategische keuzen. Het gaat immers om de toekomst van de organisatie en een gerichte inzet van schaarse middelen zoals mensen, materialen en geld. Zonder deze noodzakelijke betrokkenheid loopt de uitvoering van het marketingplan al snel averij op.

Zorg voor professionele uitvoering van uw marketingplan

In dit artikel is beschreven hoe u in 10 stappen een compleet en praktisch marketingplan opstelt. Voor marktgerichte organisaties zijn marketingplannen noodzakelijke instrumenten. Een doortimmerd marketingplan zorgt er voor dat u bedrijfsbeslissingen neemt op basis van goede analyses, doelen en prioriteiten, in plaats van haastige noodmaatregelen en adhoc beslissingen. Een goed marketingplan zorgt ervoor dat u doelgericht te werk gaat en niet langer aanmoddert. Naast een goed onderbouwd marketingplan, gaat het natuurlijk ook om de uitvoering. Denken en doen! In Japan hebben ze daar een mooi gezegde voor; "Visie zonder actie is dagdromen. Actie zonder visie is een nachtmerrie". Zorg dus voor een professionele aanpak van uw marketingprojecten, bewaak de voortgang en resultaten en stuur tijdig bij. Wat dat betreft is het opstellen en uitvoeren van een marketingplan geen eenmalige actie, maar eerder een continue proces.

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie, marketing en internet. Van strategie t/m implementatie. Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.