

Een marketingplan in twaalf stappen

Kees Westerkamp

Uit onderzoek blijkt dat de meest succesvolle ondernemingen continu en consistent aan marketingplanning doen. Toch is het opstellen van een marketingplan geen gemakkelijke opgave. Het is een intensief en tijdrovend proces waarvoor veel informatie, analytisch vermogen en actiebereidheid nodig is. Een schema om een marketingplan te maken kan een handig hulpmiddel zijn. Voor wie op zoek is naar boeken over marketing hoeft niet ver te zoeken, er is genoeg literatuur te vinden. Wie echter op zoek is naar een schema moet met een lantaarntje zoeken. Specifiek presenteert een handleiding voor het vervaardigen van een marketingplan.

De omgeving waarin de meeste organisaties - zowel profit als not for profit - opereren, wordt steeds complexer. Meer concurrenten, grilliger en mondiger consumentengedrag, diversiteit aan media enzovoort. Het volgen van de markt en het adequaat reageren op ontwikkelingen met als doel het behalen van de marketingdoelstellingen is belangrijker dan ooit. Hoe staat het met producten en diensten? Richt u zich nog wel op de juiste doelgroepen? En hoe zien uw doelgroepen er precies uit? Marketing is onmisbaar voor die organisaties die willen overleven. Marketingplanning stelt uw organisatie in staat beter te kunnen inspelen op allerlei veranderingen door het nemen van beter gefundeerde beslissingen op basis van informatie en analyses. De Amerikaan Philip Kotler heeft zes hoofdfasen in de marketingplanning geformuleerd, te weten:

- Analyse van de kansen en bedreigingen;
- Onderzoek en selectie van de doelen;
- Definitie van de marketingstrategie;
- Planning van het marketingprogramma;
- Organisatie en implementatie van het marketingprogramma;
- Meting en evaluatie van de resultaten en eventueel herdefinitie van de doelen.

Op basis van deze zes onderdelen is een twaalfstappenplan ontwikkeld, dat gebruikt kan worden bij de realisatie van een marketingplan. Dit stappenplan ziet er als volgt uit:

- Vaststellen van de uitgangspositie;
- Uitvoeren van een situatieanalyse;
- Uitvoeren van een SWOT-analyse;
- Het vervaardigen van een confrontatiematrix;
- Het bepalen van de strategische opties en het maken van keuzen;
- Het segmenteren van de markt en het bepalen van de targets;
- Het bepalen van de positionering;
- Het bepalen van de marketingdoelstellingen;
- Het ontwikkelen van de marketingstrategie;



- Het invullen van de marketinginstrumenten (de 5 P's);
- Het maken van een activiteitenplan; en:
- Feedback en evaluatie.

MARKETING, STAP VOOR STAP

1 Vaststellen van de uitgangspositie

Hierin wordt aangegeven waarvoor het marketingplan wordt geschreven. Gaat het om één product of dienst of juist om meerdere? Ook een afdeling of de hele organisatie kan als uitgangspositie worden genomen.

2 Uitvoeren van een situatieanalyse

Deze stap heeft als doel het in kaart brengen van de interne en externe omgeving van de organisatie. Dit geschiedt aan de hand van het verzamelen van interne en externe informatie. Er wordt zowel gekeken naar de huidige als de toekomstige situatie.

Tot de interne informatie behoren controleerbare factoren. Voorbeelden zijn de strategie en planning, de resultaten, de structuur van de afdeling, de gebruikte technologieën en systemen, kwaliteit en cultuur van de organisatie. Er wordt eventueel ook gekeken naar het huidige product- en dienstenportfolio van de organisatie of afdeling. Wat is het aanbod en aan wie bieden we iets aan. Het resultaat hiervan is een PMC-matrix waarin de product/marktcombinaties zijn aangegeven. Dus: welk product/dienst bieden we aan welke doelgroepen aan.

Tot de externe informatie behoren niet-controleerbare factoren. Voorbeelden hiervan zijn de marktsituatie, de concurrentie, klanten, leveranciers en belangengroepen maar ook politieke, juridische, demografische en maatschappelijke aangelegenheden.

De situatieanalyse wordt vervaardigd middels deskresearch en/of marktresearch. Het eindresultaat is het antwoord op de vraag: wat gebeurt er om ons heen en bij ons zelf en/of wat gaat er eventueel gebeuren? De situatieanalyse vormt de input voor de SWOT-analyse.

3 Uitvoeren van een SWOT-analyse

De informatie die in stap 2 in kaart is gebracht wordt in stap 3 verwerkt tot een SWOT-analyse. SWOT (zie ook: Specifiek nr. 4 - juni 2003) staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats oftewel sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Hierbij doelen de sterkten en zwakten op de interne factoren en de kansen en bedreigingen op de externe factoren. De SWOT-analyse geeft antwoord op de vragen 'Waar zijn we goed en slecht in?' en 'Wat zijn eventuele kansen en bedreigingen om ons heen?'.

4 Het vervaardigen van een confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden sterkten en zwakten én de kansen en bedreigingen uit stap 3 met elkaar in relatie gebracht. Er wordt hierbij van buiten naar binnen gekeken. Met andere woorden: wat is het effect van de kansen en bedreigingen op de sterkten en zwakten. De matrix moet duidelijkheid verschaffen over de volgende vragen:



- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om op een kans in te spelen?;
- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om een bedreiging af te weren?;
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om op een kans in te spelen?;
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om een bedreiging het hoofd te bieden?

5 Het bepalen van de strategische opties en het maken van keuzen

De confrontatiematrix heeft inzicht verschaft hoe de organisatie zich zou moeten opstellen in de markt en met haar producten en diensten. Er volgen namelijk vier hoofdstrategieën uit, te weten: de aanvalsstrategie, de verdedigingsstrategie, de versterkingsstrategie en de terugtrekstrategie. Overigens hoeft deze strategie niet voor de gehele organisatie te gelden. Strategieën kunnen ook ontwikkeld worden voor bepaalde diensten en/of producten. In deze stap maakt de organisatie dus heel duidelijke keuzen op basis van de verzamelde informatie en gemaakte analyses.

6 Het segmenteren van de markt en het bepalen van de targets

6a Segmenteren van de markt

Marktsegmentering omvat het verdelen van de markt in duidelijk herkenbare en aanspreekbare deelsegmenten of doelgroepen. Iedere doelgroep heeft haar specifieke kenmerken als het gaat om consumentengedrag (zoals aankoopgedrag, verbruiksgedrag, demografische kenmerken enzovoort).

6b Bepalen van de targets (binnen de gemaakte segmentering)

Onder targeting verstaan we het maken van keuzen binnen de gemaakte segmentering. Dus, op welke doelgroepen/deelsegmenten gaan we ons richten binnen het marketingplan. Hier kunnen we ook weer gebruik maken van de 'product/marktcombinaties'. Dus, met welke producten en/of diensten richten we ons op welke deelsegmenten?

7 Het bepalen van de positionering van het product of de dienst

Positioneren is het creëren van een unieke, herkenbare propositie voor een organisatie, product of dienst. In deze stap stellen we dus vast op welke wijze we ons onderscheiden van de concurrent. Hoe willen we dat de consument ons product of onze dienst gaat zien. Bij positionering draait alles om de geest van de consument en uiteindelijk om zijn gedrag.

8 Het bepalen van de marketingdoelstellingen

Het doel van het bedrijven van marketing is uiteindelijk het behalen van doelen die we van tevoren vastleggen in de marketingdoelstellingen. Het kan hier dan bijvoorbeeld gaan om doelstellingen met betrekking tot de omzet, het marktaandeel, de winst, de naamsbekendheid. Marketingdoelstellingen kunnen worden vastgesteld per product of dienst maar ook voor de totale organisatie. Ook kunnen we per regio of per deelsegment doelstellingen vaststellen. Belangrijk is dat het reële en meetbare doelstellingen zijn.

9 Het ontwikkelen van de marketingstrategie

Samen met de stap 'marketingdoelstellingen' en 'marketinginstrumenten' behoort 'marketingstrategie' tot de kern van het marketingplanningproces. Bij het bepalen van de marketing-



strategie kijken we langs welke weg, op welke manier en binnen welk tijdsbestek we de vastgestelde marketingdoelstellingen willen bereiken. De 5 P's zijn daar onmisbaar bij.

10 Het invullen van de marketinginstrumenten (de 5 P's)

De 5 P's, de marketinginstrumenten, noemen we ook wel de marketingmix. Traditioneel zijn er 4 P's namelijk: Prijs, Product, Plaats en Promotie. De dienstenmarketing heeft een vijfde P, namelijk Personeel, toegevoegd. Binnen Promotie vallen onder andere public relations, reclame en persoonlijke verkoop. In moderne marketing worden de 5 P's ook wel vervangen door de 5 C's (cost to customer, customer need, convenience, communication en customer care).

11 Het maken van een activiteitenplan

Het activiteitenplan omvat een overzicht van alle marketingactiviteiten, binnen een bepaalde periode, die ondergeschikt zijn aan de marketingdoelstelling(en). Het is dus in feite een draaiboek waar alles in staat met betrekking tot het wat, wanneer, waar, hoe en wie van de marketingoperatie. Het plan wordt ook gebruikt om de geplande activiteiten te controleren en eventueel bij te sturen.

12 Feedback en evaluatie (wat leidt tot input voor stap 2)

Marketinginspanningen moeten constant worden getoetst om te kunnen bepalen of de gestelde marketingdoelstellingen zijn behaald. Is de gemaakte keuze in de marketingmix dus de ideale geweest waardoor de doelstellingen worden bereikt. Toetsing geschiedt middels marktonderzoek. Het geheel wordt geëvalueerd en dient als input voor een nieuw marketingplanningproces (terug naar stap 2).

Over de auteur:

Kees Westerkamp (1966) is adviseur bij Reekx (Almere en Groningen), adviseurs en dienstverleners in informatievoorziening. Hij is verbonden als docent aan diverse hogescholen en opleidingsinstituten.

Specifiek, december 2003, p. 8-9

