

DE COMPLETE MARKETINGMETHODE NIMA A-B-C

PRAKTIJK- EN DIPLOMAGERICHT

VOOR STUDENTEN, PROFESSIONALS EN OPLEIDERS



WILLIAM VAN VESSEM
PATRICK KOIJ
IRENE GROENDORST

DE COMPLETE MARKETING- METHODE NIMA A-B-C

William van Vesseem, Patrick Kooij, Irene Grotendorst

INHOUDSOPGAVE

1 Introductie

- 1.1 Voorwoord door Luuk Ros
- 1.2 De aftrap van de auteurs
- 1.3 Inleiding
 - 1.3.1 Waarom nu De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C?
 - 1.3.2 Opbouw van het boek en de online omgeving

2 Waar wringt de schoen?

- 2.1 Bepaling van het toepassingsgebied
- 2.2 Onderzoek en analyse
- 2.3 Formuleren van kritische marketingvragen en onderzoeksvragen
- 2.4 Strategisch en operationeel vraagstuk
- 2.5 Vastgestelde randvoorwaarden

3 Strategisch en operationeel marketingplanningsproces

- 3.1 Definities van marketingplanning en marketing
- 3.2 Het doel van marketingplanning
- 3.3 Drie niveaus van marketingplanning

4 Strategische marketingplanning

- 4.1 Vertrekpunten/vaststellen kaders:
 - Primair onderzoek en onderzoeksvraag
 - Strategisch vraagstuk
 - Operationeel vraagstuk
 - Missie volgens Ashridge
 - Visie
 - Kerncompetenties
 - Business Definition en marktafbakening volgens Abell
 - Generieke concurrentiestrategieën volgens Porter
 - Klantwaardestrategieën volgens Treacy & Wiersema

Blue Ocean Strategie volgens Kim en Mauborgne
Business Model Canvas-methode volgens Osterwalder
Platformstrategie
Marktleider-strategieën volgens Kotler
Strategische klok volgens Bowman
Groeistrategieën volgens Ansoff
Strategische Groepen
Vaststellen huidige online/offline marketingstrategie
Vaststelling voorlopig centraal marketingprobleem

4.2 Externe analyse:

4.2.1 Macro-omgevingsanalyse

DESTEP-analyse

Trendanalyse

Context Canvasanalyse

4.2.2 Meso-omgevingsanalyse

Bedrijfstakanalyse op basis van vijfkrachtenmodel van Porter

Marktanalyse

Concurrentieanalyse

Afnemersanalyse

Distributieanalyse

Stakeholdersanalyse

Internationale marktselectie-analyse

4.2.3 Conclusies externe analyse

4.3 Interne analyse:

4.3.1 Micro-omgevingsanalyse

4.3.1.1 Analysemethoden:

Business Model Canvas volgens Osterwalder

Servqual-model

Purpose en Sustainabilitymethode

FAST-methode volgens Byron Sharp

Balanced scorecardmethode volgens Norton/Kaplan

4.3.1.2 Organisatie-analyse

7S-model volgens McKinsey

Concurrentiepositie en benchmarkbepaling

VRIO-framework

Kerncompetenties

Duurzaam concurrentievoordeel

Waardeketen volgens Porter

4.3.1.3 Marketinganalyse

Marketingaudit

3 dimensies van marktgerichtheid

Marketingvaardigheden

- Marketingfuncties
- Analyse van de huidige online-activiteiten
- 4.3.1.4 Klantanalyse
 - Klantenpiramide en customer lifetime value
- 4.3.1.5 Portfolio-analyse
 - BCG-matrix
 - MaBa-analyse
- 4.3.1.6 Financiële analyse
 - Financiële kengetallen
 - Marketingaccountability
 - Marketingproductiviteitsketen
 - Break-even analyse
 - Investeringsanalyse
 - Investeringsselectie
- 4.3.2. Conclusies interne analyse
- 4.4 Strategische analyse:
 - Gap-analyse
 - Effectiviteitsmetingen
 - Efficiencymetingen
 - SWOT-analyse
 - Confrontatiemethoden
 - Negatieve key-issues
 - Vaststelling definitief centraal marketingprobleem
- 4.5 Strategiebepaling:
 - SWOT-analyse
 - Confrontatiemethoden
 - Positieve key-issues
 - VRIO-model
 - Strategische opties beoordelen volgens Johnson en Scoles
 - Waardestrategieën volgens Treacy en Wiersema
 - Generieke concurrentiestrategieën volgens Porter
 - Groeistrategieën volgens Ansoff
 - Marktleiderstrategieën volgens Kotler
 - Strategische klok volgens Bowman
 - Blue Ocean Strategie volgens Kim en Mauborgne
 - Design thinkingmethode
 - Platformstrategie
 - Business Model Canvas volgens Osterwalder
 - Scenarioplanning
 - Internationale strategische opties beoordelen
 - Strategiekeuze
 - Langetermijn marketingdoelstellingen

5 Operationele marketingplanning

- 5.1 Segmentatiekeuze
 - Definitie van segmentatie
 - Doel van segmentatie
 - Voorwaarden voor segmentatie
 - Segmentatiemogelijkheden
- 5.2 Doelgroepkeuze
 - Definitie van een doelgroep
 - Doel van bepaling van doelgroepen
 - Behoeftanalyse per doelgroep
 - SIVA-model
 - 6B-model
 - Doelstellingen per doelgroep
- 5.3 Positionering
 - Definitie van positionering
 - Doel van positionering
 - Toepassingsmogelijkheden van positionering
 - Perceptual mapping
 - Positioneringsmatrix
 - Bepaling positionering per doelgroep
 - Waardepropositie
- 5.4 Customer decision journey
 - Bewustwordingsfase
 - Overwegingsfase
 - Aankoopfase
 - Service & gebruiksfase
 - Loyaliteitsfase
- 5.5 Instrumenten; 4C's
 - Customer solution
 - Cost to the customer
 - Convenience
 - Communication
- 5.6 Instrumenten; 7 P's
 - Productbeleid
 - Dienstenbeleid
 - Distributiebeleid
 - Prijsbeleid
 - Promotie/Communicatiebeleid
 - Online marketingbeleid
 - Social Media-beleid
 - Merkenbeleid
 - Merkactivatie

- Accountmanagementbeleid
- Salesmanagementbeleid
- Klantrelatiebeleid
- Klantactivatiebeleid
- CRM-beleid
- Personeelsbeleid
- Procesbeleid
- Physical evidencebeleid
- 5.7** Doelstellingen, planning en monitoring
 - Operationele jaardoelstellingen per instrument
 - Accountability
 - Budgettering
 - Activiteitenkalender per doelgroep
 - Prestatiemeting
 - Merkwaardmeting
 - Effectmeting
 - Gepercipieerde kwaliteitsmeting
 - Vaststellen klantbestedingen
 - Realtime analytics
 - Metrics
 - Post-tests
 - Customer Lifetime Value
 - Afstemming overige bedrijfsonderdelen

6 Online marketingomgeving

- Introductie online omgeving
- Marketingbegrippenlijst
- Kennis- en praktijktoetsing
- Powerpoints
- Videoclips en podcasts
- Actuele Exameneisen NIMA-A, NIMA-B, NIMA-C

Additioneel: Auteurswebsite

TRENDWATCHER?!

INTRODUCTIE

1

1.1 Voorwoord door Luuk Ros

1.2 De aftrap van de auteurs

Het boek behandelt theorie en modellen op NIMA A-B-C-exameneisenniveau. Hier draait het om kennis en begrip van marketing, ook denkend vanuit de marketingpraktijk. In de online omgeving kun je kennis en begrip testen; vind je voorbeelden; mini-praktijkcases; filmpjes met uitleg hoe je marketingkennis kunt toepassen; een actuele checklist op NIMA A-B-C-examenniveau; podcasts van de theorie en powerpointslides van theorie en modellen.

“De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C” is vooral bedoeld voor studenten, professionals en opleiders. We doen dit met oog op jou als gebruiker van deze methode. Ons overall doel is een zeer toegankelijke methode voor iedere marketeer.

En zijn er wensen? Dan kan je altijd terecht op het online platform en op de website van de auteurs.

Wij wensen iedereen veel lees- en studieplezier toe.

William
Patrick
Irene

1.3 Inleiding

De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C

Waarom?

Voor wie?

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

In onze gedachten ontbrak er toch iets. Wat miste was een allesomvattende methode waarin voor studenten en professionals een compleet beeld geschetst wordt over onderzoek, analyse, strategische marketingplanning en operationele marketingplanning. Binnen De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C hebben wij als auteurs een bestaande marketingplanningsmethode als uitgangspunt genomen, die zowel het strategisch als het operationeel marketingproces volledig afdekt. Wij hebben wel, om deze bestaande methode compleet bruikbaar te maken, aan de hand van de examen-

eisen deze marketingplanningsmethode voorzien van de meest relevante en vereiste marketingonderwerpen.

In de omslag van het boek is het volledige schema van deze marketingplanningsmethode weergegeven. In paragraaf 1.3.2 zullen we deze methode stap voor stap beschrijven.

Het strategisch proces bestaat uit onderzoek, analyse, probleemvaststelling en het komen tot een definitieve strategische keuze voor de middellange en lange termijn.

In het operationele proces staat de rol en de toepassing van offline en online marketing gericht op de uitwerking centraal. Dit alles is gericht op de korte termijn.

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

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

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

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

1. Onze methode behandelt alle (basis)kennis waar iedere marketeer volgens het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) over dient te beschikken en bevat informatie die voor alle marketingniveaus (NIMA A-B-C) van belang is.
2. Onze methode is actueel en toekomstgericht.
3. Onze methode geeft een totaalinzicht op de drie gekwalificeerde niveaus, NIMA-A, NIMA-B en NIMA-C, waarbij ook al een blik vooruit geworpen kan worden naar het volgende niveau, maar die ook een terugblik geeft naar het vorige niveau. Kortom, een volledig iteratief proces.

Deze niveaus worden in onderstaand schema beschreven, waarbij de eindniveaus van de NIMA-marketingexamens zijn vastgesteld door het European Marketing Confederation Qualification Framework (EQF 1-7) en het Netherlands Qualification Framework (NLQF

1-7) met inschaling van diploma's en opleidingen volgens OCW ingeschaalde kwalificaties.

Tabel 1.1

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

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

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

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

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

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

Marketing is nu en in de toekomst essentieel omdat het een cruciale rol speelt bij het begrijpen en bereiken van klanten en potentiële klanten. In een steeds competitievere en snel veranderende markt moeten bedrijven tot en met not-for-profit organisaties hun

producten en diensten effectief positioneren en de behoeften en wensen van hun doelgroep begrijpen. NIMA Marketing A-B-C-opleidingen zijn daarbij belangrijk voor studenten, docenten en professionals omdat ze kennis en vaardigheden bieden die nodig zijn om succesvolle marketingstrategieën en implementatieplannen te ontwikkelen en deze vervolgens ook uit te voeren.

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

● 1.3.1 **Waarom nu De Complete Marketingmethode NIMA A- B-C?**

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

Vervolgens wordt het strategisch marketingplanningsproces doorlopen met primair en secundair onderzoek dat met een externe en interne analyse met behulp van analysemodellen, uitmondt in een SWOT-analyse. De SWOT-analyse leidt tot een onderbouwde formulering van het centraal marketingprobleem.

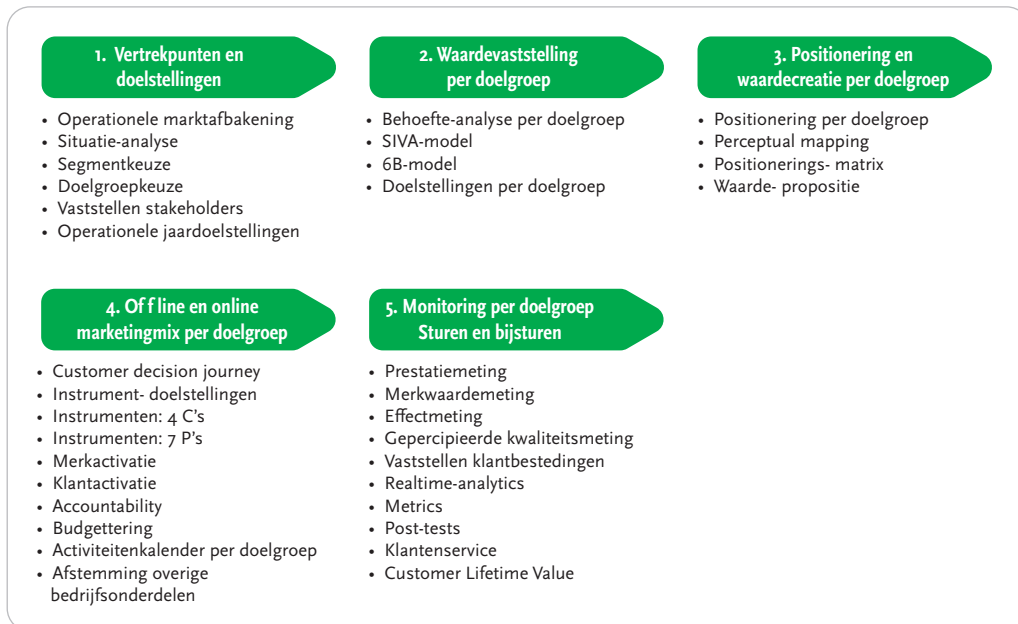
Wanneer het centraal marketingprobleem helder is uitgewerkt, is de basis gelegd voor de volgende stap: het ontwikkelen van strategische opties, die het centraal marketingprobleem kunnen oplossen. Het kwalitatief en kwantitatief uitwerken van deze strategische opties maakt het daarna mogelijk om de opties te evalueren en een afgewogen, onderbouwde keuze te maken voor de definitieve strategiekeuze; het bepalen van de juiste middellange en langetermijnstrategie, de segmentatie en de doelgroepen om gewenste doelen en doelstellingen te behalen.

Het einde van het strategisch marketingplanningsproces en het begin van het operationeel marketingplanningsproces starten vanuit het formuleren van de kortetermijn-doelstellingen. Vervolgens zal marktsegmentatie de leidraad zijn om te komen tot de omschrijving van de doelgroepen met daarbij de meest passende positionering.

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



Figuur 1.1 De 6 stappen van het strategisch en operationeel marketingplanningsproces



Figuur 1.2 De 5 specifieke stappen van het operationeel marketingplanningsproces

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

● 1.3.2 Opbouw van het boek en de online omgeving

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

- Theorie en toepassing met als doel dat iedereen die zich verdiept in de theorie, de informatie vindt waarnaar gezocht wordt.
Dat betekent dat in de beschrijving van specifieke kennis, theorie of model, uitleg wordt gegeven hoe je deze kunt toepassen. De tekst is voorzien van een kleurcode. De kleurcode laat in één oogopslag zien op welk niveau (A, B of C) de theorie wordt besproken. Bij lichtgroen gaat het om niveau A bij lichtblauw gaat het om niveau B en bij oranje gaat het om niveau C, hetgeen van belang is op A-B-C-niveau; je kunt altijd terug en/of vooruitkijken. De gedachte daarachter is dat een student of marketeer op B of C-niveau de kennis van niveau A moet beheersen, en ben je als marketeer op A-niveau nieuwsgierig naar hoe je een bepaalde theorie of een model op B-niveau kunt toepassen, dan zie je dat ook in één oogopslag. Een marketeer bewijst zich in de praktijk. Kennis is daarvoor de basis. Kunnen toepassen is het doel en dat bewijs je met een diploma, maar meer nog in de dagelijkse praktijk.
Kortom, een diepgaande behandeling van theoretische concepten, vertaald naar praktische toepassingen.
Checklists op examenniveau en een grondige toetsing van de geleerde marketingkennis kan in de online omgeving plaatsvinden.

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

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

De volgende 6 stappen binnen het strategisch en operationeel marketingplanningsproces worden aan de hand van theorie en modellen beschreven:

1. vertrekpunten: vaststellen kaders
2. externe analyse
3. interne analyse
4. Strategische analyse
5. strategiebepaling
6. operationeel marketingplan

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

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

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

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

Ten eerste: Stel vast wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie is.

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

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

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

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

● **Stap 2. Externe analyse**

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

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

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

Afnemersanalyse,
Bedrijfstakanalyse,
Concurrentieanalyse en
Distributieanalyse.

Bij de afnemersanalyse wordt inzicht verkregen in de customer journey, customer equity en customer lifetime value om zo de afnemers beter te begrijpen. Daarnaast wordt afnemersloyaliteit geanalyseerd en worden afnemersgroepen vastgesteld op basis van segmentatiecriteria om zo te komen tot bepaling van de aantrekkelijkheid van verschillende segmenten en de daaruit gedestilleerde doelgroepen.

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

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

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

● **Stap 3. Interne analyse**

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

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

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

● **Stap 4. Strategische analyse**

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

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

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

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

● **Stap 5. Strategiebepaling**

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

Om te komen tot strategische opties zijn de positieve key-issues hiervoor de basis. Door de kansen in de markt te confronteren met de sterktes vanuit de organisatie ontstaan er positieve mogelijkheden voor de organisatie. Deze positieve mogelijkheden noemen we in de marketingvolksmond ook wel strategische opties.

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

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

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

Strategische doelstellingen worden geformuleerd op een tijdstermijn van gemiddeld 3 jaar, dus als voorbeeld zou nu kunnen gelden dat we nu nadenken over wat we eind 2027 bereikt willen hebben op basis van de juist gekozen marketingstrategie met daarbij de optimale operationele uitwerking per doelgroep per jaar. Dit wordt in het implementatieplan vastgelegd en doorgerekend.

● **Stap 6. Operationeel marketingplan**

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

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

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

ONDERZOEKER?!

WAAR WRINGT
DE SCHOEN?

2

2.1 Bepaling van het toepassingsgebied

Het vaststellen van het toepassingsgebied is een cruciale eerste stap in het marketing-planningsproces. Toepassingsgebieden in het marketinglandschap zijn business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B), non-profit marketing en marketing geïnitieerd vanuit de overheid. Het adresseren van een gapanalyse tussen gewenste doelen en doelstellingen en gerealiseerde doelen en doelstellingen levert een zoektocht op naar wat de mogelijke oorzaken zijn van de geconstateerde gevolgen.

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

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

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

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

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

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

op de behoeften en wensen van de doelgroep en zo ook voor deze doelgroep de juiste waarde toegevoegd wordt.

Dit heet nu marketing.

2.2 Onderzoek en analyse

● 2.2.1 Doel van onderzoek en analyse in marketing

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

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

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

● 2.2.2 Relevantie van onderzoek en analyse voor de marketeer

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

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

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

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

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

● 2.2.3 Primair en secundair onderzoek

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

Primair onderzoek

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

Secundair onderzoek

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

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

● 2.2.4 Start van onderzoek

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

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

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

● 2.2.5 Relatie tussen onderzoek en analyse

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

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

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

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

● 2.2.6 Stappenplan analyseproces

1. Data verzamelen

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

2. Data organiseren

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

3. Data analyseren

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

4. Resultaten interpreteren

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

5. Besluiten nemen

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

● 2.2.7 Toepassingsgebieden onderzoek en analyse

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

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

- Onderzoeken en analyseren van het assortiment.
- Kostencalculaties uitvoeren over de afgelopen x jaar.
- Klanten: Klantentevredenheid, koopgedrag monitoren.

Het in kaart brengen van de behoeften en wensen van de klanten van de organisatie, hun koopgedrag en hun koopkracht, hun sterke en zwakke punten, en de omzet ten opzichte van de doelstellingen.

Leveranciers: Het in kaart brengen van de belangrijkste aspecten van leveranciers.

Distributiekkanalen: De manieren waarop de organisatie producten of diensten aan de klanten levert.

Regulatie: De wet- en regelgeving die van toepassing is op de organisatie en de branche.

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

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

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

Concurrentieonderzoek: Het verkrijgen van informatie over:

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

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

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

● 2.2.8 De fasen in het onderzoeksproces

1. Planning

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

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

2. Dataverzameling

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

3. Data-analyse

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

4. Rapportage

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

5. Evaluatie

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

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

2.3 Formuleren van kritische marketingvragen en onderzoeksvragen

● 2.3.1 Doel van kritische vragen

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

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

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

● 2.3.2 Positief kritische opstelling

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

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

Marketeers hebben vaak gemeen dat ze van nature nieuwsgierig van aard zijn. Een prachtige eigenschap die goed van pas komt in onderzoek en analyseren. Maar hoe nieuwsgierig je ook bent, hoe graag je de waarheid ook wilt achterhalen, je hebt daarin pas succes als je hebt geleerd hoe de juiste kritische vragen te stellen met oprechte interesse en het achterwege laten van aannames. Je wilt tenslotte informatie krijgen die helpt om een betere prestatie te leveren. Onderzoek je de klanttevredenheid van jouw klanten, dan is niet het gegeven cijfer voor tevredenheid het doel, maar de informatie over hoe beter aan de wensen en behoeften van klanten tegemoet te komen en daarmee beter te presteren in bijvoorbeeld de invulling van de marketingmix, online meer impact te hebben en de juiste verwachtingen te kunnen scheppen bij het aanbod.

● 2.3.3 Kritische vragen

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

Waarom is het kunnen stellen van kritische vragen belangrijk?

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

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

● 2.3.4 Tips voor het formuleren van kritische vragen

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

● 2.3.5 Wat moet je als marketeer nalaten te doen

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

● 2.3.6 Tips voor het formuleren van onderzoeksvragen

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

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

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

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

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

2.4 Strategisch en operationeel vraagstuk

In marketing is er een verschil tussen strategische vraagstukken en operationele vraagstukken. Het grote verschil zit ten eerste in de tijdshorizon. Strategische vraagstukken gaan over de langetermijndoelstellingen van een organisatie en operationele vraagstukken richten zich op de korte termijn uitvoering met de insteek die doelstellingen te behalen met specifieke resultaten binnen een bepaald korte termijn tijdsbestek.

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

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

2.5 Vastgestelde randvoorwaarden

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

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

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

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

Wij hanteren de volgende grofmazige indeling in regel- en wetgeving.

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

A hand holding a pen is shown in a blurred, artistic style against a warm orange background. A thought bubble is positioned above the hand, containing the text 'SCENARIODENKER?!'. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on the concept of strategic thinking.

SCENARIODENKER?!

STRATEGISCH EN OPERATIONEEL MARKETING- PLANNINGSPROCES

3

3.1 Definities van marketingplanning en marketing

Marketingplanning is een gestructureerd en regelmatig herhaald proces van het vaststellen van marketingdoelen, het evalueren van de huidige marktsituatie, het creëren van effectieve marketingstrategieën en het uitvoeren van doelgerichte marketingacties om die doelen te bereiken.

Voor we bij het marketingplanningsproces in verschillende vormen stilstaan, kijken we eerst naar wat marketing nu eigenlijk is, waar marketing voor staat en wat het doel is van marketing en dus voor iedere marketeer.

Er zijn heel veel definities van wat marketing is. Je treft hier een bespreking van drie definities.

1. Definitie marketing volgens de American Marketing Association (AMA):

Marketing is een functie binnen organisaties en (ook) een verzameling van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarde voor klanten en voor het beheersen van de klantrelatie op manieren die gunstig zijn voor de organisatie en haar belanghebbenden.

2. Definitie 1 volgens Philip Kotler:

Marketing is het proces van maatschappelijke en economische activiteiten gericht op het bevorderen van de ruil van producten en diensten tussen individuen en organisaties.

3. Definitie 2 volgens Philip Kotler: Marketing is alles wat je doet om je product of dienst van de concurrent te onderscheiden en ervoor te zorgen dat mensen het kopen.

De marketingdefinities verschillen in de mate waarin het gaat over het proces en de nadruk op winst en/of klant en stakeholderswaarde. Marketing is niet alleen het creëren van winstgevende klanten. Bij not- for-profitmarketing is het duidelijk dat het niet om winst gaat, maar vooral om het toevoegen van waarde richting je doelgroepen.

Welke definitie je ook kiest, marketing gaat altijd om het begrijpen van de behoeften van je klanten en het creëren van waarde voor hen.

Stakeholder	Waarde	Toelichting
Klanten	Klanttevredenheid, productkwaliteit, prijs, service, gebruiksgemak, status.	Klanten willen producten en diensten die aan hun behoeften voldoen en een goede prijs-kwaliteitverhouding bieden.
Aandeelhouders	Winstgevendheid, dividend, groei, koers van het aandeel, merkwaarde, reputatie.	Aandeelhouders willen een rendement op hun investering.
Medewerkers	Goede werkomstandigheden, eerlijk loon, carrièrekansen, ontwikkeling, fijne, veilige werkomgeving.	Medewerkers willen een prettige en uitdagende werkomgeving waar ze zich kunnen ontplooiën.
Leveranciers	Betrouwbare samenwerking, tijdige betaling, goede communicatie, wederzijdse waardering en respect.	Leveranciers willen een langdurige en loyale relatie met de organisatie.
Maatschappij	Duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, ethiek, klimaat.	De maatschappij heeft belang bij organisaties die een positieve bijdrage leveren aan de samenleving, sociaal rendement.

3.2 Het doel van marketingplanning

Het doel van marketingplanning is om in het nu en in de toekomst te komen tot het verwerven en behouden van (tevreden en loyale) afnemers. Marketingplanning kan gezien worden als een dynamisch proces dat zowel voor de kortere en langere termijn voortdurend moet worden aangepast aan de veranderende marktomstandigheden. Daarmee is het marketingplanningsproces een systematische benadering voor het ontwikkelen en bijstellen van de marketingstrategieën en het operationaliseren en implementeren van deze de marketingstrategieën.

● Belangrijke fases van marketingplanning:

Je start bij ieder marketingplanningsproces met een situatieanalyse. Zodra je een beeld hebt van de oorzaken en gevolgen van de ongewenste situatie en de afstand tot de gewenste situatie, start je met het marketingplanningsproces. Je houdt je dan bezig met:

1. Doelgerichtheid: Je begint met het stellen van duidelijke marketingdoelen en meetbare (SMART) doelstellingen.
2. Vervolgens start je met de marktanalyse. Het is cruciaal om de markt te begrijpen, inclusief de segmenten en doelgroep(en), de overige stakeholders, de concurrentie (meso-omgevingsanalyse) en daarnaast de macro-omgevingsanalyse (DESTEP), gevolgd door de micro-omgevingsanalyse.
3. Wanneer kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten zijn geïdentificeerd, geconfronteerd met behulp van een relatieve analyse (SWOT-analyse), volgt daaruit de volgende fase van marketingstrategie-ontwikkeling.

4. De marketingstrategie-ontwikkeling leidt tot het benutten van de gekozen kans(en) in de markt, die in combinatie met de juiste sterktes verzilverd kunnen worden.
5. Na bepaling van de marketingstrategie volgt de operationele en tactische uitwerking per specifieke gekozen doelgroep(en).
6. Tot slot volgt het permanent monitoren, het evalueren van de prestaties van de marketinginspanningen, het inschatten van de impact en het continu bijsturen.

3.3 Drie niveaus van marketingplanning

Marketingplanning wordt in drie planningsniveaus onderverdeeld:

1. **Strategische marketingplanning:** Bepaalt de lange termijnrichting (meestal 3-5 jaar) van de marketinginspanningen van de organisatie en richt zich op het behalen van een concurrentievoordeel. Doelstellingen zijn algemeen van aard, zoals het verhogen van het marktaandeel of het betreden van een nieuwe markt.
2. **Operationele marketingplanning:** Bepaalt de acties die nodig zijn om de doelstellingen van de strategische marketingplanning te behalen op de korte termijn (1 jaar). Doelstellingen die daarbij horen zijn specifieke doelstellingen, zoals het verhogen van de verkoop met 10% of het lanceren van een nieuw product.
3. **Tactische marketingplanning:** Ontwikkelt de details van hoe de operationele marketingplannen zullen worden uitgevoerd: Korte termijn (maanden tot kwartalen). Hierbij kan je denken aan concrete acties, zoals het ontwikkelen van een website of het uitvoeren van een reclame-, socialmediacampagne, demo's, webinars, podcasts en werkvloeracties. Uiterst relevant hierbij is een volledig uitgewerkte actiekalender.

Criteria	Strategische marketingplanning	Operationele marketingplanning	Tactische marketingplanning
Tijdsbestek	3 jaar of langer	1 tot max. 2 jaar	Maximaal 1 jaar, verdeeld over maanden tot kwartalen
Mate van detaillering	Macro-, meso- en micro-omgevingsniveau	Gedetailleerde informatie op meso- en micro-omgevingsniveau	Activiteiten vanuit micro-omgevingsniveau met het accent op marketingactivatie
Functionarissen vanuit de organisatie	Managementteam in samenwerking met marketing- management	Marketingmanagement in samenwerking met productmanagers/ brandmanager/ areamanager en marketingmedewerkers	Marketingmanagement in samenwerking met content marketeers, SEO/SEA, - social media- analisten en -specialisten en marketingmedewerkers
Frequentie	Jaarlijks met geplande evaluatiemomenten	Per kwartaal met geplande evaluatiemomenten	Continu met permanente evaluatie

Tot slot: voor alle drie marketingplanningsniveaus gelden vier belangrijke determinanten voor succes:

1. Helder en concreet bepalen van de marketingdoelstellingen van de organisatie.
2. Ontwikkelen van een marketingstrategie die de doelstellingen kan behalen.
3. Efficiënt en effectief toewijzen van marketingmiddelen.
4. Meten en evalueren van de resultaten van marketinginspanningen.



STRATEGIEBEPALER?!

STRATEGISCHE MARKETING- PLANNING

4

4.1 Vertrekpunten/vaststellen kaders: Stap 1

Voorbeelduitwerking Marktafbakening volgens Abell

A Kleur lichtgroen = NIMA-A

B Kleur lichtblauw = NIMA-B

C Kleur oranje = NIMA-C

A Wat is het doel van marktafbakening?

Het doel van marktafbakening, ook wel de afbakening van het werkteerren genoemd, is een duidelijk vertrekpunt voor marketeers. Het geeft focus en vormt het vertrekpunt voor de start van het strategisch marketingplanningsproces. Voordat je begint met het optuigen van het strategisch marketingplanningsproces zoek je uit wat de markt is waarin de organisatie opereert en wie en wat er belangrijk is in die markt. Marktafbakening helpt om je te concentreren op de meest relevante gebieden van de markt. Daarnaast helpt een goede marktafbakening bij het effectief en efficiënt kunnen doorlopen van het strategisch marketingplanningsproces.

Wat is een markt?

Vanuit een product- en verkooporiëntatie is de markt te definiëren als een transactie relatiespel tussen aanbieders, afnemers met producten en/of services die tegen een betaling of ruil van eigenaar verwisselen.

De omschrijving van de markt is op te splitsen in:

- Een concrete markt: dat is een fysieke locatie waar kopers en verkopers samenkomen om te handelen in producten of diensten. Verkopers en kopers hebben direct contact met elkaar.
- Een abstracte markt: dat is een markt waar kopers en verkopers niet fysiek samenkomen, maar via intermediairs of via elektronische platforms communiceren en handelen. Verkopers en kopers hebben veelal indirect contact.

In welke vorm de markt georganiseerd is en in welk toepassingsgebied het zich begeeft, met winstdoelstellingen (commerciële bedrijven) of zonder winstdoelstellingen (stichtingen, not-for-profit organisaties), er is altijd sprake van een markt.

Iedere markt is in te delen in partijen die met een ruilproces bezig zijn.

1. Aanbieders: Verkopende partijen van producten en diensten.
2. Afnemers: Kopende partijen (klanten en potentiële klanten) van producten en/ of diensten.
3. Concurrenten: Aanbieders met een alternatief en/of vervangend aanbod in de ogen van afnemers.

Wat moet je weten van afbakening van de markt met behulp van de Business Definition van Abell?

Bij het (her)formuleren van een nieuwe marketingstrategie is de eerste vraag die gesteld wordt: “Wat is onze markt?”, “What business are we in?”.

De visie van Derek Abell:

Afneemers zijn mensen, in te delen in clusters (segmenten?) met verschillende behoeftes, die zelf bepalen hoe zij die behoeftes vertalen in wat zij willen kopen en bij wie.

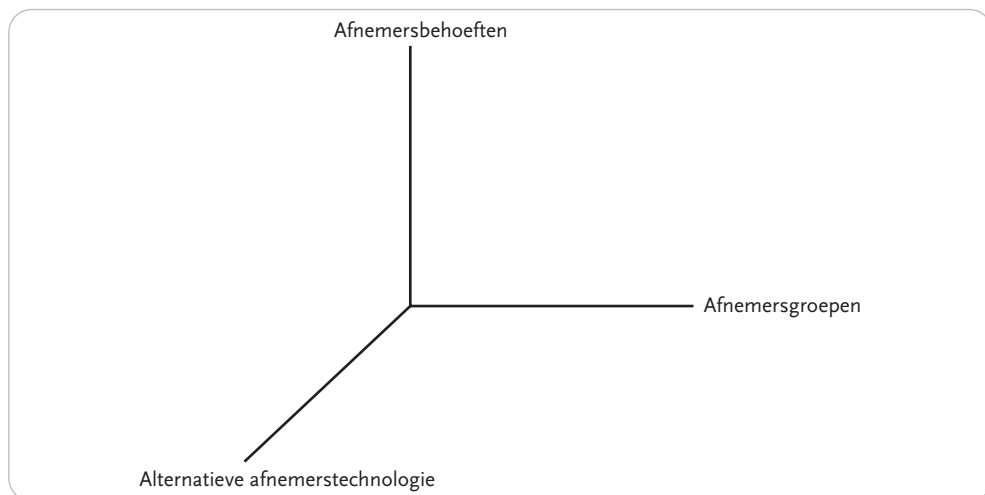
Het bepalen van de markt en hoe breed en diep je deze gaat bekijken is ten eerste afhankelijk van wie nu je klanten zijn of zouden kunnen zijn en met wie je concurreert en wat de ambities zijn in de organisatie.

Het Abell Business Definition model is een eenvoudig maar krachtig hulpmiddel dat door organisaties kan worden gebruikt om hun markt te definiëren en te begrijpen. De invulling van het model geeft antwoord op de vraag: “What business are we in?”.

Hoe vul je het model in?

Het Abell-Business Definition model (Figuur 4.1) bestaat in de basis uit drie dimensies:

1. De afneemers-as
2. De behoeften-as
3. De technologie-as



Figuur 4.1 Het Abell-Business Definition model.

Door deze drie dimensies te combineren, kun je voor de organisatie, de SBU of de divisie een duidelijk beeld krijgen van de markt waar een (nieuw) strategisch marketingplan voor wordt ontwikkeld.

De afneemers-as als uitgangspunt

Bepaal afneemersgroepen/doelgroepen: Wie zijn of wie zouden de klanten van de organisatie kunnen zijn?

Derek Abell start met de afnemersas en stelt dat de segmentatie in onderscheidende doelgroepen de eerste en misschien wel grootste uitdaging is. Denk dus na over de markt en de verschillende doelgroepen in die markt. Hanteer bij voorkeur de criteria voor segmenteren, waarvan de belangrijkste voor dit model 'Intern homogeen en extern heterogeen', dus niet overlappend, is.

De behoeften-as

Welke behoeften hebben de afnemers?

Let op: een behoefte is niet hetzelfde als de vraag naar een product of dienst. Een behoefte kan aanleiding zijn voor bijvoorbeeld een consument om te zoeken naar een product of dienst.

(Voor het vaststellen van behoeften biedt de Piramide van Maslow een goede leidraad.) Abell duidde behoeften aan als 'Needs'. Dat kan vanuit twee gezichtspunten worden bekeken.

- a. Vanuit het gezichtspunt van de afnemer (heeft vanuit de marketinggedachte de voorkeur).
- b. Vanuit het gezichtspunt van de aanbieder (vaak als meest gemakkelijk benoemd). Dan wordt dat 'Afnemersfuncties' genoemd. Echter hier schuilt het gevaar van het denken vanuit de aanbieder, waarbij de klant uit het oog verloren wordt. Heb je geen onderzoek dat kan helpen, overweeg dat dan te onderzoeken in de beginfase of in ieder geval in de klant- en afnemersanalyse later in het strategisch marketingplanningsproces.

De technologie-as

Welke technologie vervult de behoeften van de afnemers? Anders gesteld: Waar zouden afnemers naar zoeken of wat zouden ze kiezen zodat hun behoeften bevredigd worden?

De technologie-as wordt ook wel 'alternatieve' of 'Afnemerstechnologie-as' genoemd. Verschillende technologieën kunnen een oplossing zijn voor een bepaalde 'afnemersbehoefte' ('Need').

Het gaat om alle technologieën, die een oplossing voor de afnemer kunnen zijn. Dat kan gevonden worden in producten, in diensten, in een behandeling of benadering, iets wat de afnemer zelf kan doen, iemand inhuren om werk uit handen te nemen, etc. Het zijn altijd oplossingen, goede ervaringen in de ogen van een afnemer. Pas dus op dat je je zelf niet als uitgangspunt neemt voor het invullen van de technologie-as. Leef je in de doelgroep in of beter nog, doe onderzoek.

Een secuur ingevulde Business Definition levert op dat het duidelijk is wat afnemers aan oplossingen zouden kunnen zoeken en wat in brede zin de concurrentie voor hen zou kunnen betekenen en dus: wat jouw uitgangspositie is.

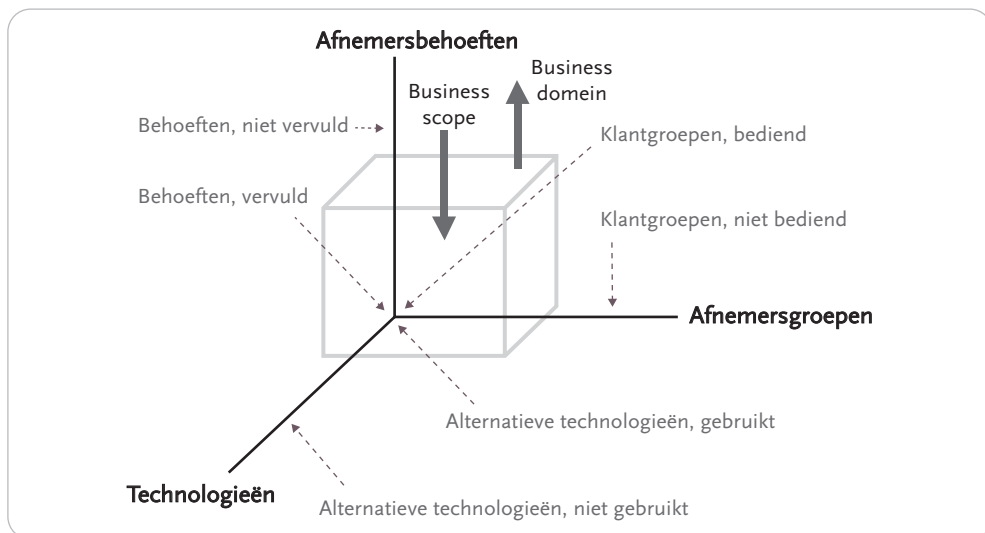
De Business definitie van Abell: Meer dan een invuloefening

De markt bepalen waarvoor je een plan wilt ontwikkelen vraagt je om te kiezen. Kies je voor een hele ruime marktafbakening met meerdere te onderscheiden segmenten of juist of juist een hele scherp afgebakende markt? Het antwoord hangt af van de ambitie van de organisatie en de doelstellingen. Stel dat je de opdracht hebt gekregen om een strategisch marketingplan te ontwikkelen voor een nieuw ontbijtproduct op basis van soja. Ga je je dan op de markt van ontbijtproducten richten of op de markt van alle etenswaren die soja als ingrediënt hebben? Of kies je voor de markt van ontbijtproducten op basis van vegan producten? Wat je ook kiest, het moet relevant zijn voor de organisatie en je helpen om efficiënt en effectief plannen voor de toekomst te ontwikkelen, die bijdragen aan de resultaten en doelstellingen voor de middellange tot lange termijn.

Bepalen business domein en business scope

De Abell business definitie met het bepalen van het business domein en de business scope biedt houvast en focus om het vertrekpunt voor planning vast te stellen.

Het business domein betreft de markt waarop een bedrijf opereert. In de afbeelding gaat het om de ingevulde assen voor alle geïdentificeerde klantgroepen, behoeften en technologieën. Alle drie de dimensies, zowel binnen als buiten de afgebeelde kubus behoren hiertoe.



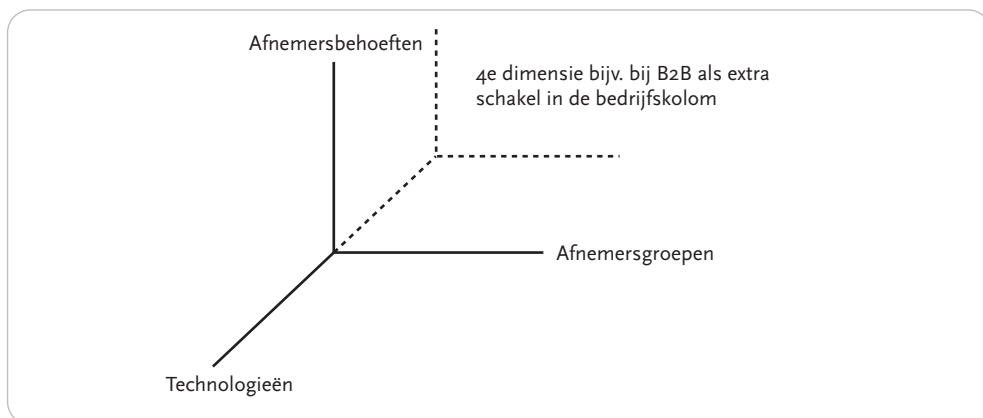
Figuur 4.2 Business domein.

Voor het strategisch marketingplanningsproces betekent dit dat alle aspecten genoemd in het businessdomein onderwerp zijn van onderzoek en analyse om inzicht in te verkrijgen en uiteindelijk strategische richtingen te kunnen formuleren.

De business scope is de specifieke focus van een bedrijf binnen het business domein. Dit wordt beïnvloed door factoren zoals de concurrentiepositie, de middelen en capaciteiten van het bedrijf, en de huidige gekozen marketingstrategie. Dit betekent dat in eerste instantie het zwaartepunt van het strategisch marketingplanningsproces zich richt op de business scope en het uitbreiden of beperken van de businessscope. Keuzes die daarin gemaakt worden leiden tot een gefundeerde strategiekeuze.

Kijkend naar de toekomst bieden de drie dimensies van de businessdefinitie een interessante leidraad voor het bieden en overwegen van groeistrategierichtingen. Het opschuiven langs van de businessscope afnemers-as, de behoeften-as en de technologie-as leidt daartoe.

Wanneer er sprake is van meerdere schakels in de bedrijfskolom verdient elke schakel een business definitie. Dit kan in het business definition model van Abell door koppeling aan te geven in de 4^e dimensie (zie stippellijnen in figuur 4.3). Het alternatief is business definities te formuleren voor iedere schakel in de bedrijfskolom.



Figuur 4.3 Business definitie van Abell

Nieuwe ontwikkelingen en gezichtspunten

Waar bij het ontwikkelen van de Business Definition van Abell in de 'jaren 80' de invulling van 'Afnemersgroepen', 'Needs' en technologieën veelal duidelijk en weinig complex waren, is daar nu veel in veranderd. Vergelijk bijvoorbeeld:

- Afnemersgroepen -> mensen zonder fiets, met schoolgaande kinderen zonder fiets, mensen met een oude fiets.
- Behoeftte aan functionele invulling: fiets voor school, werk, vrije tijd, etc.
- Technologieën: kleine fietsen, herenfietsen, damesfietsen, wel of niet met versnellingen.

Met de indeling van afnemersgroepen naar VALS-typologieën (Values and Lifestyle), zoals innovators, denkers, achievers, ervareners, believers, overlevers, klimaatactivisten, klimaatneutralen, opwaarts mobiele, kosmopolieten, moderne burgerij, postmoderne

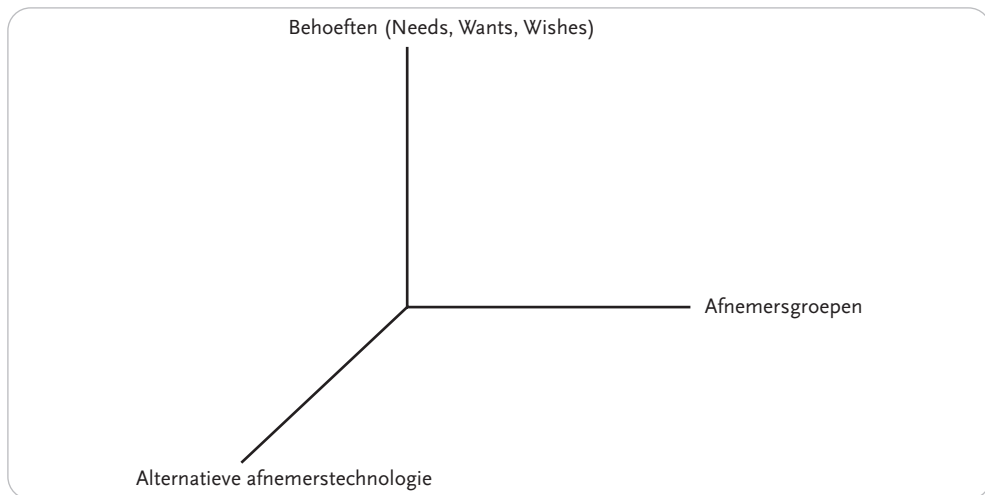
hedonisten heeft dat effect op de keuze met betrekking tot de persoonlijke vervoersmarkt.

Nieuwe betekenis gegeven aan 'behoeften'

In het verlengde van de Behoeftenpiramide van Maslov gaan er geluiden op die een duidelijk onderscheid van 'Needs, Wants & Wishes' niet alleen belangrijk vinden voor de behoeftenformulering door aanbieders binnen hun business definition. Ook worden consumenten erop gewezen dat ze zich hier beter bewust van moeten zijn. Toby Mathis (Forbes Book author Newsletter 27 mei 2021) schrijft over 'Critical differences between Needs, Wants and Wishes'. Zijn definities:

- Needs: Most basic: Needs for water, shelter, food and healthcare;
- Wants: How you prefer to live: House, car, Neighbourhood, Vacations (You could cut these if you need to);
- Wishes: What you would like to be able to if you would live a perfect life.

Dit wordt gevolgd door een waarschuwing aan consumenten om na te denken: Realiseer je dat de weg van 'Basic needs', naar 'Wants and wishes' gepaard gaat met een toename van geld en kostenstijgingen.



Figuur 4.4 Business definitie van Abel.

Voor marketeers is het een pleidooi om stil te staan bij welk soort behoeften bij klanten leven en wat de impact kan zijn op alternatieve technologieën.

Het toepassen van het gedachtengoed van Mathis levert feitelijk een voorstudie op om de business definition in de verschillende invullingsvormen van de behoeften-as te duiden en te integreren in het afbakenen van het business domein. Tegelijkertijd heeft het te maken met de reis door de tijd van de theorie van Abell ten aanzien van de business definitie.

Waar 'vroeger' de businessdefinitie een grofmazige bepaling was voor de afbakening van het werkveld, is het tegenwoordig in toenemende mate een middel om keuzes te maken voor wat er vooral belangrijk is (lees onvoldoende bekend van of waar onvoldoende grip op is) in de huidige scope van het bedrijf.

Hierdoor wordt het strategisch vraagstuk (ook wel voorlopig probleem genoemd) verbonden aan de businessdefinitie.

Het gevolg daarvan zal zijn dat daar waar 'de schoen wringt' oftewel waar het grootste knelpunt in het strategisch vraagstuk is geïdentificeerd, dat gekoppeld wordt aan wat van hoog belang wordt geacht en waar onvoldoende kennis aanwezig is over de businessdefinitie.

Kortom, primair en wellicht fundamenteel onderzoek wordt in die situatie zeer belangrijk om te achterhalen en te begrijpen hoe (beter) aan te sluiten bij de behoeften 'Needs, Wants & Wishes' van bepaalde afnemersgroepen in de business scope en het business domein.

ZELFTESTER?!

ONLINE MARKETING- OMGEVING

6

Het doel van De Complete Marketingmethode NIMA A-B-C is dat de lezer door middel van het boek, de online marketingomgeving en de auteurswebsite de marketingtheorie kan gaan beheersen, maar ook in staat is zich te kunnen verdiepen in de marketingstof door middel van het toepassen van deze opgedane kennis.

Het boek

De methode biedt als basis een fysiek boek en verschijnt ook als e-boek. In het e-boek kun je ook bladeren, markeren en aantekeningen maken. Het boek behandelt alle denkbare theorieën en analysemodellen die worden voorgeschreven in de NIMA Marketing A, B en C-exameneisen op kennis- en begripsniveau.

De online marketingomgeving

Deze omgeving is een aanvulling op het boek. Als lezer krijg je hier toegang tot:

- **Marketingbegrippen**, met hierin beschrijvingen, aangevuld met de doelen en het belang van deze begrippen.
- **Kennistoetsings- en praktijktoetsingsvragen** inclusief een **self assessment tool**. Hiermee leer je de marketingaspecten te beheersen en toe te passen in praktijksituaties.
- **PowerPoints**, waarin de meest relevante modellen en theorieën aan de orde komen.
- **Videoclips**, waarin de meest relevante modellen en theorieën uitgelegd worden.
- **Actuele NIMA Marketing A-, B- en C-exameneisen**, waarin terug te vinden is aan welke eisen de kandidaten moeten voldoen.

De auteurswebsite

Naast het boek en de online marketingomgeving hebben we ook de auteurswebsite in het leven geroepen.

Deze auteurswebsite is de plek waar je terecht kunt met vragen in de Frequently Asked Questions-sectie. Hier kun je collega- marketeers vragen stellen en/ of antwoorden geven. Op de auteurswebsite plaatsen de auteurs ook marketingactualiteiten in de vorm van blogs en podcasts, hyperlinks naar nieuws en actuele praktijkvoorbeelden. Heb je zelf een interessante casus, dan kun je die met ons delen. Verwacht ook dat we regelmatig via polls vragen wat jullie goed vinden of waar jullie meer over willen weten.

Voorbeelden Marketingbegrippen

Toekomstbestendig werken: Toekomstbestendig in marketing houdt in dat je marketingstrategieën en -activiteiten flexibel en aanpasbaar zijn aan de voortdurend veranderende macro-, meso- en micro-omgeving. Denk hierbij aan veranderingen in de markt, het afnemersgedrag, trends in de markt, technologie, afnemersgedrag, klimaatverandering, socioculturele veranderingen, inflatie, etc. Toekomstbestendige marketing is een voortdurend proces van leren, aanpassen en verbeteren.

Relatieve analyse: Een relatieve analyse is een methode om de prestaties van een bedrijf of product te beoordelen door het te vergelijken met een referentiepunt. Dit referentiepunt kan een concurrent zijn, de gehele markt, of een historische periode. Door de prestaties van het bedrijf of product te vergelijken met een referentiepunt, kunnen we beter begrijpen hoe het bedrijf of product presteert en waar er verbeteringen mogelijk zijn. Waarom is een relatieve analyse belangrijk? 1. Bepaal het doel van je analyse. Wat wil je met de analyse bereiken? Wil je bijvoorbeeld weten hoe je bedrijf presteert ten opzichte van de concurrentie, of wil je weten of je marketingcampagnes effectief zijn?

Een relatieve analyse is belangrijk omdat het ons helpt om de prestaties van een bedrijf of product in context te plaatsen. Als we alleen naar de absolute prestaties van een bedrijf of product kijken, kunnen we een vertekend beeld krijgen. Als een bedrijf bijvoorbeeld zijn omzet met 10% verhoogt, maar de markt met 20% groeit, dan presteert het bedrijf in feite slechter dan de markt.

Relatieve analyse uitvoeren: Er zijn verschillende stappen die je kunt nemen om een relatieve analyse uit te voeren. Een relatieve analyse is belangrijk omdat het ons helpt om de prestaties van een bedrijf of product in context te plaatsen. 1. Bepaal het doel van je analyse. Wat wil je met de analyse bereiken? Wil je bijvoorbeeld weten hoe je bedrijf presteert ten opzichte van de concurrentie, of wil je weten of je marketingcampagnes effectief zijn? 2. Identificeer je referentiepunt. Dit kan een concurrent zijn, de gehele markt, of een historische periode. 3. Verzamel de benodigde data. Je hebt data nodig over de prestaties van je bedrijf of product en over de prestaties van je referentiepunt. 4. Bereken de relevante ratio's. Er zijn verschillende ratio's die je kunt gebruiken om de prestaties van een bedrijf of product te meten. Enkele veelgebruikte ratio's zijn: Markt-aandeel: Dit is het percentage van de totale markt dat door een bedrijf wordt bediend. Omzetgroei: Dit is de percentageverandering in de omzet van een bedrijf over een bepaalde periode. Winstmarge: Dit is de winst van een bedrijf als percentage van de omzet. 5. Interpreteer de resultaten. Wat betekenen de ratio's die je hebt berekend? Is je bedrijf of product beter of slechter presterend dan je referentiepunt? Waar zijn er verbeteringen mogelijk? Tot slot: Een SWOT-analyse is een voorbeeld van een relatieve analyse.

SWOT-analyse: Een SWOT-analyse is een krachtig instrument om de interne en externe factoren te begrijpen die de marketingstrategie van een bedrijf beïnvloeden. In deze analyse worden vier aspecten belicht: Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen.

1. *Sterkten*

Sterkten zijn de interne factoren die een bedrijf een voordeel geven ten opzichte van de concurrentie. Denk aan een unieke waarde propositie: Wat maakt jouw product of service onderscheidend? E en sterke merknaam/ een sterk merk: Geniet je merk een hoge reputatie en loyaliteit? Bekwaam personeel: Hebben jullie je een marketing- communicatie, social media-, salesteam etc. met de juiste kennis, know-how en ervaring? Efficiënte processen: Is de bedrijfsvoering, zijn de processengestroomlijnd en kostenefficiënt?

2. *Zwakten*

Zwakten zijn de interne factoren die een bedrijf een nadeel geven ten opzichte van de concurrentie. Denk aan: Hoge kostenstructuur: Is de bedrijfsvoering niet efficiënt? Beperkte marketingbudgetten of ineffectieve inzet van de budgetten? Heb je onvoldoende middelen of mensen of medewerking, draagvlak om te investeren in marketing? Verouderde technologie: Maak je gebruik van verouderde systemen of processen? Gebrek aan expertise: Mis je specifieke kennis of vaardigheden in je team? Leveringsproblemen? Gebrekkige klantenservice? Etc.

3. *Kansen*

Kansen zijn de externe factoren die gunstige mogelijkheden bieden voor het bedrijf. Denk aan: Groeiende markt: Is de vraag naar jouw product of service aan het toenemen? Nieuwe technologieën: Kun je die nieuwe technologieën inzetten om je product of service te verbeteren? Veranderende klantbehoeften: Kun je inspelen op nieuwe trends en behoeften van de consument? Zijn er overheidssubsidies voor consumenten die jullie producten willen aanschaffen?

4. *Bedreigingen*

Bedreigingen zijn de externe factoren die een gevaar vormen voor het succes van het bedrijf. Denk aan: Toenemende concurrentie: Komen er nieuwe concurrenten op de markt? Economische recessie: Daalt de koopkracht van de consument? Veranderende regelgeving: Wordt jouw bedrijf beïnvloed door nieuwe wet- en regelgeving? Technologische ontwikkelingen: Dreigen jouw producten of diensten verouderd te raken door nieuwe technologieën? Tip: Lees je in op Macro- meso- en micro-omgevingsanalyses.

Wetgeving en ESG-criteria (milieu, sociaal en bestuur) in marketing: Wat is het?

Wetgeving en ESG-criteria zijn belangrijke factoren die marketeers in acht moeten nemen. Door wetgeving te respecteren en ESG-criteria te integreren in de marketingstrategie, kunnen bedrijven hun reputatie versterken, consumentenvertrouwen winnen en een duurzame toekomst creëren.

Marketing en marketingcommunicatie moet voldoen aan diverse wetten en regels, zoals de Mededingingswet, de Reclamecode en de AVG. Het doel van deze wet- en regelgeving is bescherming van consumenten, eerlijke concurrentie en transparantie bevorderen. Niet-naleving kan leiden tot boetes, imagoschade en juridische procedures. Bijvoorbeeld: Verbod op misleidende reclame, naleving van privacyregels, eerlijke prijsaanduiding.

Wetgeving ESG-criteria en integratie in marketing: Eerlijke en transparante communicatie: Duidelijke informatie over producten, diensten en de impact op mens en milieu.

Verantwoorde marketingcampagnes: Geen misleidende of greenwashing claims. Focus op duurzame producten en diensten: Ontwikkeling en promotie van producten met een lage ecologische voetafdruk. Maatschappelijke betrokkenheid: Ondersteuning van sociale projecten en initiatieven. Stakeholderdialoog: Open dialoog met consumenten, ngo's en andere stakeholders. Integratie van ESG-criteria in marketing kan leiden tot: Versterking van het imago en de reputatie van het bedrijf, vergroten van het vertrouwen en loyaliteit van consumenten en stakeholders, aanboren van toegang tot nieuwe markten en kapitaal, een stimulans van innovatie en ontwikkeling van duurzame producten, een bijdrage aan een betere wereld.

Wetgeving en richtlijnen Marketing is een dynamisch veld met voortdurend veranderende regels. Ondernemers en ondernemende marketeers moeten op de hoogte zijn van de relevante wetgeving en richtlijnen om te zorgen voor verantwoorde en effectieve marketing. Belangrijke wetten en richtlijnen zijn (1) AVG (voorheen Wbp) en de Telecommunicatiewet: Deze wet bepaalt de toestemming voor digitale marketing (opt-in), verbiedt spam en beschermt persoonsgegevens. (2) Gedragscodes: Reclame Code Commissie (RCC), Stichting Reclame Code Social Media & Influencer Marketing (SCM), Kijkwijzer. (3) Digital Services Act (DSA): Versterkt verantwoordelijkheid online platforms, verbetert transparantie en veiligheid online. (4) Digital Markets Act (DMA): Voorkomt misbruik machtspositie online platforms. (5) Data Governance Act: Verbetert data governance in Europa. (6) Wet Digitale Overheid: Bevordert digitale overheid. (7) ePrivacy Verordening: Beschermt privacy in elektronische communicatie. (7) European Accessibility Act (EAA): Verbetert toegankelijkheid producten en diensten. (8) De Europese AI-verordening: Bepaalt regels voor ontwikkeling en gebruik AI. De invloed van wetgeving en richtlijnen: Beperkt marketingmogelijkheden, verhoogt kosten naleving en stimuleert verantwoordelijk marketinggedrag. Duurzaamheid in marketing is een belangrijk aspect van moderne marketing. Bedrijven die zich verantwoordelijk gedragen ten opzichte van mens en milieu, winnen aan maatschappelijk krediet en loyaliteit van klanten. Dat is niet eenvoudig. De volgende aspecten van duurzame marketing spelen een belangrijke rol: Duurzaam Ondernemen/MVO: Integreert duurzaamheid in bedrijfsvoering. Fair Trade: Bepaalt eerlijke handelspraktijken. Energiebesparing is een belangrijk aspect van duurzaamheid. People, Planet & Profit: Drie pijlers van duurzame ontwikkeling. DG: Sustainable Development Goals van de VN. Purpose: Bedrijfsdoel met maatschappelijke impact. Cookiebeleid en toegankelijkheidsverklaring: Websites en apps zijn verplicht om een cookiebeleid en toegankelijkheidsverklaring te hebben. In het cookiebeleid is vastgelegd (1) Soorten cookies. (2) Doel cookies. (3) Bewaartermijn cookies. (4) Rechten gebruikers. Inhoudelijk staan in de toegankelijkheidsverklaring: de toegankelijkheidsstandaard (WCAG), de toegankelijkheidsfuncties en de contactgegevens voor vragen. Aan wet en regelgeving kleven altijd juridische aspecten. Hier krijgt dat vorm in de Algemene voorwaarden, zoals bepaling van regels online verkoop en bij AI de mogelijke gevolgen van privacy risico's. Mede daardoor zijn er keurmerken ontstaan voor webwinkels: Thuiswinkel Waarborg, Webwinkel Keurmerk, Kiyoh. Bij regelgeving hoort Handhaving & Advisering. Daarbij hoort de volgende opsomming: (1) ACM: bepaling

van de regels bij online verkoop en regels Autoriteit Consument & Markt, (2) AP: Autoriteit Persoonsgegevens, (3) NICAM: Nederlands Instituut voor Certificatie van Advertenties, (4) DDMA: Dutch Digital Marketing Association, (5) Reclame Code Commissie: Beoordeelt klachten over reclame, (6) NMA: Nederlandse Mededingingsautoriteit. Naast bovenstaande regelgeving, is er voor marketeers die zich bezighouden met onderzoek, al dan niet zelf uitgevoerd of uitbesteed, meerdere belangrijke gedragscodes voor onderzoek: MOA (Marktonderzoek Associatie) en ESOMAR (European Society for Opinion and Market Research). De gedragscodes zijn er voor (1) De bescherming van de rechten van respondenten, (2) Bevorderen de kwaliteit van marktonderzoek, (3) Versterken het vertrouwen in marktonderzoek. Tot slot een wijze raad: Ondernemers en ondernemende marketeers, die zich verdiepen in besproken regels en richtlijnen zijn in staat om op een verantwoorde en effectieve manier hun doelgroep te bereiken. Duurzaamheid en transparantie spelen hierbij een steeds belangrijkere rol.

Bronnen:

<https://www.kvk.nl/>

<https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/>

<https://www.acm.nl/>

<https://www.moa.nl/>

<https://www.esomar.org/>

Waardepropositie: De waardepropositie vormt in het operationeel marketingplan, vanuit de positionering, de verbijzondering via de marketingmixinstrumenten of de 4/ 5C's naar een onderscheidende en aantrekkelijke, aansprekende boodschap voor de klant en de potentiële klant die vooral zijn beslag krijgt in de online en offline communicatie en marketinguitingen.

Het is de belofte die je aan jouw klanten doet over de waarde die jouw product of dienst hen zal opleveren. De waardepropositie moet duidelijk, beknopt en betekenisvol zijn. Het moet de aandacht van de klant trekken en hen duidelijk maken waarom ze jouw product of dienst nodig hebben.

Context Canvas: Een Context Canvas is een waardevol visueel hulpmiddel voor marketeers die hun marketingplannen willen baseren op een gedegen begrip van de context van hun markt en hun doelgroep. Je brengt in het context canvas de factoren in kaart die van invloed zijn op de kansen en bedreigingen voor een bedrijf.

Het doel van een Context Canvas is om een gedeelde visie te creëren, strategische kansen te identificeren en die te benutten om doelstellingen te bereiken. Ook is het doel bedreigingen te voorspellen en te beperken om daarmee betere marketingbeslissingen te nemen.

De 6 elementen van een Context Canvas:

1. Megatrends: Dit zijn de grote, overkoepelende trends die de markt beïnvloeden, zoals technologische vooruitgang, demografische veranderingen en economische ontwikkelingen.

2. Trends in de branche: Dit zijn de trends die specifiek zijn voor de branche waarin het bedrijf opereert.
3. Concurrentie: Dit is een analyse van de concurrenten van het bedrijf, inclusief hun sterke en zwakke punten.
4. Doelgroep: Dit is een beschrijving van de doelgroep van het bedrijf, inclusief hun behoeften, waarden en gedrag.
5. Macro-omgeving: Dit zijn de factoren in de macro-omgeving die het bedrijf kunnen beïnvloeden, zoals politieke, economische, sociale en technologische factoren.
6. Micro-omgeving: Dit zijn de factoren in de micro-omgeving die het bedrijf kunnen beïnvloeden, zoals leveranciers, klanten en concurrenten.

Bronnen: The Context Map Canvas:

<https://thecanvasrevolution.com/product/context-map-canvas>

Digitale marketing kent verschillende definities. Een veel gebruikte definitie is “een proces waarbij organisaties en bestaande of potentiële klanten via internet (langdurig) waarden en producten creëren en met elkaar uitwisselen”. (Visser & Sikkenga, 2021). Daarnaast wordt digitale marketing vaak gedefinieerd naar kanaalgebruik en communicatie. Bijvoorbeeld: Digitale marketing is het gebruik van digitale kanalen om producten, diensten of merken te promoten. Dit omvat een breed scala aan activiteiten, zoals: SEO, SEA, Social Media Marketing, contentmarketing, emailmarketing, affiliate marketing, mobile app campagnes, online games en online events.

Digitale marketing is niet meer weg te denken in de communicatie en interactie tussen organisaties en doelgroepen en overige stakeholders. Het doel van digitale marketing is onder andere om naamsbekendheid te creëren, leads te genereren, verkoop te stimuleren, klanten te binden en langdurige relaties op te bouwen.

Zoekmachineoptimalisatie (SEO): Het optimaliseren van websites en content om ze vindbaar te maken in zoekmachines.

Zoekmachineadvertenties (SEA): Het adverteren in zoekmachines, zoals Google Ads.

Social media marketing: Het gebruiken van sociale mediaplatforms, zoals Facebook, Instagram, TikTok en LinkedIn, om contact te maken met potentiële klanten.

Content marketing: Het creëren en delen van waardevolle content om leads te genereren en klanten te binden.

E-mailmarketing: Het verzenden van e-mails naar klanten en prospects met promoties, nieuwsbrieven en andere informatie.

Affiliate marketing: Het samenwerken met andere websites om commissies te verdienen op verkopen. Het is een vorm van internetmarketing waarbij adverteerders hun partners

belonen voor de gegenereerde verkopen of leads die de affiliate heeft aangeleverd. Affiliates kunnen dit bewerkstelligen door onder andere advertenties van adverteerders op hun website te plaatsen.

App-campagnes met als doel 'engagement', bieden de aanbieder de mogelijkheid om klanten die de app geïnstalleerd hebben, opnieuw te bereiken en aan te moedigen specifieke in-app acties uit te voeren. Advertenties kunnen bijvoorbeeld getoond worden in meerdere Googleservices.

Online games & Online events: Online games en online events zijn waardevolle tools voor marketeers. Ze kunnen je helpen om je doelgroep te bereiken, je marketingboodschap te communiceren en je marketingdoelstellingen te behalen.

Online games zijn spellen die via internet gespeeld kunnen worden. Dit kan via een website, een app of een social media platform. Er zijn veel verschillende soorten online games, van eenvoudige casual games tot complexe MMORPG's (Massively Multiplayer Online Role-Playing Games).

Online events zijn evenementen die online plaatsvinden, zoals webinars, workshops, conferenties en beurzen.

Online events worden veelal ingezet om expertise te tonen en te delen. Doel in marketing: Van thought leadership versterken tot leads genereren, klanten binden en verkoop stimuleren.

Thought leadership is een marketingstrategie in de hedendaagse digitale wereld waar consumenten overspoeld worden met informatie, om je te onderscheiden als een expert. Door waardevolle content te creëren en te delen, kun je je positioneren als een expert in je vakgebied (meestal een niche), vertrouwen en autoriteit opbouwen, en je merk onderscheiden van de concurrentie.

Het Waardepropositie Canvas (Valueproposition canvas is een visueel hulpmiddel dat helpt om de waardepropositie van een product of dienst te definiëren voor een specifieke doelgroep. Het canvas bestaat uit twee delen:

1. De klant/ doelgroep met behoeften, die je kunt achterhalen door te onderzoeken (bij voorkeur in cocreatie met de klant) opgesplitst in:
 - 'Jobs-to-be- done' (functioneel, sociaal, emotioneel)
 - Pains (pijnpunten die leiden tot ontevredenheid)
 - Gains (Verwachtingen overtreffen, die leiden tot tevredenheid)
2. Het aanbod in de vorm van producten & diensten

Het doel van het waardepropositie canvas is een 'fit' te realiseren tussen de behoeften van de doelgroep en het aanbod. Het ideale aanbod is een samenspel tussen pain relievers en gain creators: de perfecte waardepropositie voor de doelgroep.

The Value Proposition Canvas: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Hygiënefactoren zijn factoren die klanten minimaal verwachten van een product of dienst. Ze zijn essentieel om een basisniveau van tevredenheid te creëren, maar ze zijn niet voldoende om een voorkeur op te bouwen ten opzichte van de concurrentie. Voldoet het aanbod niet aan de hygiënefactoren in een bepaalde markt, dan is het vrijwel zeker onmogelijk om succesvol te verkopen, tevreden, laat staan loyale afnemers te krijgen.

De 5 Bouwstenen van een Digitale Marketingstrategie:

1. Doelgroepen bepalen (Zo precies mogelijk: intern homogeen, extern heterogeen)
2. Doelstellingen formuleren (SMARTe!: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden)
3. Positionering en propositie en bepaal persona's (Verzamel en analyseer data over je doelgroep, je markt en de concurrentie. Gebruik tools zoals Google Analytics, social media analytics en marktonderzoeksrapporten).
4. Maak keuzes voor de digital marketing instrumenten
5. Contentstrategie, media en kanalen (Welke content ga je creëren en Hoe ga je de content distribueren?)

Crossmediale campagnes: Bij crossmediale campagnes wordt gebruik gemaakt van verschillende mediakanalen (meestal online en offline) met als doel op een effectieve manier je marketingdoelstellingen te behalen. Door gebruik te maken van verschillende mediakanalen, kun je een groter bereik, een versterkte boodschap, betere engagement en meetbare resultaten realiseren.

Een (buyer) persona is een gedetailleerd, fictief profiel van jouw ideale klant. Het beschrijft de demografische, psychografische en gedragsmatige kenmerken van je doelgroep.

Een persona formuleer je persona is om je doelgroep beter te begrijpen. Je dwingt jezelf om in detail na te denken over de behoeften, frustraties, wensen en wat belangrijk is in het leven van jouw klanten. Door een persona te creëren, dwing je jezelf om na te denken over de behoeften, wensen, motivaties en frustraties van je klanten. Het begrijpen van jouw klant helpt om de marketingboodschap te personaliseren en af te stemmen op de behoeften van de klant en je marketinginspanningen te optimaliseren.

Door je persona te formuleren als ijkpersoon en te gebruiken als gids, kun je je marketinginspanningen richten op de kanalen en activiteiten die het meest effectief zijn om je doelgroep te bereiken.

Buyer Persona formuleren, stappenplan:

1. Bepaal je doelgroep: Wie is je ideale klant?
2. Verzamel data: Doe marktonderzoek, analyseer je websitebezoekers en interview je klanten.
3. Beschrijf de kenmerken van je persona: (Demografische, psychografische kenmerken: Leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen, etc.), waarden, interesses, leefstijl, wat belangrijk is voor jouw persona, bijv. privé en/of zakelijk.

4. Maak een korte biografie, korte beschrijving van de achtergrond van de persoon.
5. Gedragmatige kenmerken: Online gedrag, aankoopgedrag, etc.
6. Persoonlijkheid;
7. Merken die de persoon gebruikt;
8. Doelen (wat wil de persoon bereiken in het leven);
9. Interesses, frustraties en uitdagingen;
10. mediagebruik
11. Creëer een profiel van je persona: Geef je persona een naam, een foto en een verhaal.
12. Gebruik je persona: Integreer je persona in je marketingstrategie en gebruik het om je marketingboodschappen en -inspanningen te optimaliseren.

See-Think-Do-Care model: Dit een Google marketingmodel dat de customer journey in vier fasen verdeelt:

Fase 1. See: Klant wordt bewust van jouw merk of product. Dit kan gebeuren door middel van advertising, social media, of bijvoorbeeld mond-tot-mond reclame.

Fase 2: Think: Klant overweegt jouw product of dienst te kopen en gaat op zoek naar informatie en vergelijkt verschillende opties.

Fase 3. Do: Klant besluit om jouw product of dienst te aan te schaffen.

Fase 4. Care: Klant gebruikt jouw product of dienst en ervaart waarde. Denk in deze fase aan klanttevredenheid bevorderen en herhaalaankopen stimuleren.

Het See-Think-Do-Care model is belangrijk voor elk bedrijf dat succesvol wil zijn met marketing. Door de customer journey te begrijpen, kun je je marketinginspanningen optimaliseren en betere resultaten behalen en dat doe je als volgt:

1. Bepaal de doelstellingen van je marketingcampagne.
2. Identificeer doelgroep van je campagne.
3. Bepaal in welke fase van de customer journey je doelgroep zich bevindt.
4. Creëer content die relevant is voor de fase van de customer journey.
5. Ontwikkel marketingcampagnes die de doelgroep in de volgende fase van de customer journey leiden.

Voorbeelden Kennistoetsingsvragen

Kennistoetsingsvraag Macro-omgevingsanalyse en DESTEP:

Beantwoord de volgende open vragen over de macro-omgevingsanalyse en de DESTEP-analyse.

1. Wat is een macro-omgevingsanalyse?
2. Waarom is het belangrijk om een macro-omgevingsanalyse uit te voeren?
3. Noem en beschrijf de zes factoren van de macro-omgeving (DESTEP).
4. DESTEP-analyse: Leg uit wat de DESTEP-analyse is en wat het doel ervan is.

Kennistoetsingsvraag over persona's:

Beantwoord de volgende open vragen over persona's

1. Wat is een persona?
2. Waarom is het belangrijk om persona's te formuleren/ ontwerpen?
3. Noem en beschrijf minimaal 5 kenmerken van jouzelf als persona van de doelgroep voor toekomstige autodelers.

Kennistoetsingsvraag over Crossmediale campagnes:

Beantwoord de volgende open vragen over Crossmediale campagnes

1. Wat is een crossmediale campagne?
2. Welke voordelen heeft een crossmediale campagne?
3. Geef een voorbeeld van een crossmediale campagne voor naar keuze een B2C, B2B situatie met een minimaal inzet van tenminste 3 verschillende media/kanalen.

Kennistoetsingsvraag over digitale marketingstrategie:

Beantwoord de volgende open vragen over digitale marketingstrategie

1. Wat is de definitie van een digitale marketingstrategie? (Twee antwoorden mogelijk)
2. Noem de 5 bouwstenen van een digitale marketingstrategie
3. Geef een voorbeeld van iedere bouwsteen voor een jouw bekende operationele marketingsituatie.

Kennistoetsingsvraag over hygiëne factoren:

Beantwoord de volgende open vragen over digitale marketingstrategie

1. Wat is de definitie van hygiënefactoren?
2. Waarom zijn hygiëne factoren belangrijk om rekening mee te houden in marketingplanning?
3. Wat kunnen de gevolgen zijn van wel en niet voldoen aan hygiëne factoren op de tevredenheid van (potentiële) klanten?
4. Geef een voorbeeld in B2C voor een commercieel bedrijf en voor een goed doel.

Kennistoetsingsvraag over Thought leadership:

Beantwoord de volgende open vragen over digitale marketingstrategie

1. Wat is de definitie van een thought leadership strategie?
2. Wat is het doel van thought leadership in het algemeen?
3. Welke digitale media / kanalen kunnen worden ingezet om thought leadership te bereiken?
4. Formuleer minimaal 2 marketingdoelstellingen voor een succesvolle thought leadership campagne.

Voorbeelden Praktijkttoetsingsvragen

Praktijkttoetsingsvraag Macro-omgevingsanalyse en DESTEP:

Beantwoord de volgende open vragen over de macro-omgevingsanalyse en de DESTEP-analyse.

1. Beschrijf per factor (D-E-S-T-E-P) ten minste twee relevante trends of ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de marketingstrategie van een bedrijf/ organisatie. Beschrijf kort het bedrijf of de organisatie waarvoor je kiest. Je mag kiezen voor een organisatie in een bepaald toepassingsgebied (B2B, B2C, Not-for-Profit) dat je kent of waarover je gelezen hebt. Je mag of kan gebruik maken van brancherapporten KvK, Banken, CBS, Jaarverslagen, etc.

Praktijkttoetsingsvraag Macro-omgevingsanalyse en DESTEP: (B-C-niveau)

Beantwoord de volgende open vragen over de macro-omgevingsanalyse en de DESTEP-analyse.

1. Beschrijf per factor (D-E-S-T-E-P) de relevante trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de marketingstrategie van de organisatie of het bedrijf waar jij werkt (of veel kennis van hebt). Beschrijf kort de organisatie/ het bedrijf of bedrijfs-onderdeel (minstens op SBU-niveau). Zoek en verzamel via deskresearch informatie die intern beschikbaar is (onderzoeksrapporten) en die extern beschikbaar is (o.a. brancherapporten KvK, banken, publicaties uit andere bronnen, zoals en jaarverslagen en CBS).
2. Orden de ontwikkelingen in kansen en bedreigingen, benoem de belangrijkste 4 kansen en 4 bedreigingen en motiveer waarom je deze gekozen hebt.

Praktijkttoetsingsvraag Situatie-analyse voor een operationeel vraagstuk:

Beantwoord de volgende open vragen over de situatieanalyse voor een operationeel vraagstuk.

Ga uit van een gegeven marketingstrategie. Jij krijgt de opdracht om het operationeel marketingplan uit te werken. Daarvoor zal je eerst het operationeel vraagstuk moeten formuleren.

1. Wat is de huidige ongewenste situatie en de gewenste situatie.
2. Onderzoek de huidige ongewenste situatie en formuleer de oorzaken en de gevolgen.
3. Voer een GAP-analyse uit
4. Formuleer de doelstellingen voor een operationeel marketingplan.

Praktijkttoetsingsvraag Persona's:

Beantwoord de volgende open vragen over het formuleren en het nut van persona's
Ga uit van een voor jouw bekende operationele marketingsituatie, waar de opdracht nu is een nieuw product of service te introduceren. Je krijgt de opdracht om voor de introductie persona's te formuleren.

1. Benoem de stappen in het formuleren van een buyer persona.
2. Bedenk minimaal 5 aspecten die je moet onderzoeken om een voor jouw doelgroep een goede persona te kunnen opstellen en beschrijf vervolgens de persona in een compacte biografie en geef de persona een passende naam en titel.
3. Beargumenteer hoeveel persona's in de gegeven situatie nodig en belangrijk zijn.
4. Beschrijf vervolgens hoe je in het operationeel of implementatieplan rekening houdt met de geformuleerde buyer persona. Noem minimaal 2 voordelen die jouw persona oplevert in het behalen van de doelstellingen.

Praktijktoetsingsvraag Context canvas:

Beantwoord de volgende open vragen over het Context canvas.

1. Wat is de functie van het Contextcanvas?
2. Stel voor een jouw bekende organisatie in B2C of B2B een context canvas op.
3. Vergelijk de DESTEP-analyse met het Context canvas. Wat zijn de verschillen inhoudelijk en in toepassing?
4. Waar gaat jouw voorkeur naar uit en waarom?

Praktijktoetsingsvraag See-Think-Do-Care model:

Beantwoord de volgende open vragen over het formuleren en het nut van het See-Think-Do-Care model.

1. Leg uit waar het See-Think-Do-Care model voor gebruikt wordt.
2. Beschrijf hoe je met dit model de operationele marketinginspanningen kunt optimaliseren.
3. Benoem de 5 stappen die nodig zijn om dit model succesvol toe te passen.
4. Werk een voorbeeld uit in een voor jouw bekende B2B of B2C (commercieel of not-for-profit) situatie.

Praktijktoetsingsvraag Omgevingsanalyse casus 1: schoenenwinkel Amersfoort:

Een zelfstandige schoenenwinkel in het centrum van Amersfoort ziet steeds meer winkels verdwijnen uit het straatbeeld. Met het verdwijnen van winkels verdwijnt ook veel winkelpubliek. De eigenaar, Joep, vraagt zich af wat hij moet doen om een fair-share van de 'schoenenmarkt' in Amersfoort te krijgen. Hij denkt wel te weten dat steeds meer mensen naar webwinkels gaan voor hun schoenaankopen. Joep vraagt jou om een analyse te maken. Jij als marketeer denkt gelijk aan een Macro-, meso- en micro-omgevingsanalyse. Joep is enthousiast en geeft jou de opdracht hiervoor. Je besluit dat jij die analyse gaat maken en dat je de resultaten daarnaast als een soort samenvatting presenteert in de vorm van een SWOT. Verzinnen van resultaten mag, maar laat duidelijk zien wat je gaat analyseren en hoe de resultaten impact hebben op de schoenenwinkel van Joep.

1. Werk de casus uit.
2. Evalueer de voor- en nadelen van de gekozen methode.

Praktijktoetsingsvraag Business modelling methodiek 2: schoenenwinkel Amersfoort:

Een zelfstandige schoenenwinkel in het centrum van Amersfoort ziet steeds meer winkels verdwijnen uit het straatbeeld. Met het verdwijnen van winkels verdwijnt ook veel winkelpubliek. De eigenaar, Joep, vraagt zich af wat hij moet doen om een fair-share van de 'schoenenmarkt' in Amersfoort te krijgen. Hij denkt wel te weten dat steeds meer mensen naar webwinkels gaan voor hun schoenaankopen. Joep vraagt jou om een analyse te maken. Jij als marketeer denkt gelijk aan Business Model canvas, Waardepropositie canvas en Context canvas. Joep is enthousiast en geeft jou de opdracht hiervoor. Je besluit dat jij die analyse gaat maken en dat je de resultaten daarnaast als een soort samenvatting presenteert in de vorm van een SWOT. Verzinnen van resultaten mag, maar laat duidelijk zien wat je gaat analyseren en hoe de resultaten impact hebben op de schoenenwinkel van Joep.

1. Werk de casus uit.
2. Evalueer de voor- en nadelen van de gekozen methode.