

# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| <b>Inleiding</b>   | 11 |
| <b>HOOFDSTUK 1 – ANALYSE</b>   | 17 |
| 1.1 Externe analyse (wat dient zich aan?)  | 18 |
| 1.1.1 Afnemersanalyse  | 18 |
| 1.1.1.1 Welke afnemerssegmenten kan men afbakenen?   | 19 |
| 1.1.1.2 Wie zijn de betrokkenen bij de aankoop en hoe verloopt de customer journey?  | 24 |
| 1.1.1.3 Wat is ons inzicht in de beslissingscriteria van de afnemer?   | 28 |
| 1.1.1.4 Welke van deze beslissingscriteria zijn massa-, segment- en individugebonden?  | 32 |
| 1.1.1.5 Wat zijn onvervulde behoeften van de afnemers?   | 33 |
| 1.1.2 Concurrentieanalyse  | 34 |
| 1.1.2.1 Wie zijn onze concurrenten volgens de perceptie van de afnemer?  | 34 |
| 1.1.2.2 Welke concurrentiesegmenten (strategische groepen) kan men afbakenen?  | 36 |
| 1.1.2.3 Wat zijn de relatieve scores t.o.v. de concurrentie op de beslissingscriteria van de afnemer?                                      | 36 |
| 1.1.2.4 Wat is het gedrag van de concurrenten?   | 42 |
| 1.1.3 Marktanalyse   | 45 |
| 1.1.3.1 Wat zijn de huidige en toekomstige marktomvang, -groei en winstgevendheid en hoe beïnvloedt de marktrevolutie ons marketingbeleid? | 45 |
| 1.1.3.2 Wat zijn de belangrijkste marktverschuivingen?   | 47 |
| 1.1.3.3 Wat zijn de kritische succesfactoren in de markt?  | 49 |
| 1.1.3.4 Wat zijn de belangrijkste distributiekkanalen in de markt?   | 49 |

|                                |  |     |
|--------------------------------|--|-----|
| 1.1.4                          | Omgevingsanalyse   | 50  |
| 1.1.4.1                        | Welke omgevingsfactoren hebben een invloed op ons marketingbeleid?                                     | 50  |
| 1.1.4.2                        | Wat zijn de stakeholders bij deze omgevingsanalyse?  | 53  |
| 1.2                            | Interne analyse  | 54  |
| 1.2.1                          | Wat zijn onze kerncompetenties en welke hiervan kunnen we als concurrentievoordeel uitspelen?          | 54  |
| 1.2.2                          | Wat zijn onze prestatiecriteria en hoe presteren we hierop?  | 58  |
| 1.2.3                          | Hoe zijn we momenteel organisatorisch gestructureerd en hoe verloopt de interne marketingcommunicatie? | 63  |
| <b>HOOFDSTUK 2 – STRATEGIE</b> |  | 67  |
| 2.1                            | Wat leert men uit de confrontatie tussen de externe en interne analyse?                                | 68  |
| 2.2                            | Targeting (op wie richten we ons?)   | 74  |
| 2.3                            | Positionering (waarvoor willen we staan?)  | 76  |
| 2.4                            | Financiële marketingdoelstellingen (wat willen we er als onderneming zelf aan verdienen?)              | 79  |
| 2.5                            | Het business model achter de marketingstrategie  | 82  |
| 2.6                            | Digitale marketingstrategie  | 83  |
| <b>HOOFDSTUK 3 – TACTIEK</b>   |  | 85  |
| 3.1                            | Productbeleid  | 87  |
| 3.1.1                          | Productdoelstellingen  | 87  |
| 3.1.2                          | Productbeslissingen  | 88  |
| 3.2                            | Prijsbeleid  | 94  |
| 3.2.1                          | Prijstvoelstellingen   | 94  |
| 3.2.2                          | Prijbsbeslissingen   | 95  |
| 3.3                            | Communicatiebeleid   | 101 |
| 3.3.1                          | Communicatiedoelstellingen   | 101 |
| 3.3.2                          | Communicatiebeslissingen   | 102 |
| 3.4                            | Distributiebeleid  | 107 |
| 3.4.1                          | Distributiedoelstellingen  | 107 |
| 3.4.2                          | Distributiebeslissingen  | 109 |

|  |         |
|--|---------|
| <b>HOOFDSTUK 4 – EVALUATIEMAATSTAVEN EN CONSISTENTIE-<br/>CONTROLE</b>   | 117     |
| 4.1 Evaluatie  | 117     |
| 4.1.1 Doelgroep/segment KPI's  | 117     |
| 4.1.2 Proces (marketingmix) KPI's  | 119     |
| 4.1.3 Klantwaarde KPI's  | 120     |
| 4.1.4 Financiële KPI's   | 120     |
| 4.2 Consistentiecontrole   | 122     |
| 4.2.1 Is er een logische consistentie tussen de marketingmix-in-<br>strumenten van de onderneming/het merk?  | 123     |
| 4.2.2 Worden de 'brand drivers' van de onderneming/het merk<br>door de afnemers gepercipieerd zoals de onderneming het<br>zou willen?  | 124     |
| 4.2.3 Zijn de 'brand drivers' (door de afnemers gepercipieerd) in<br>overeenstemming met de vereisten van de afnemers?   | 124     |
| 4.2.4 Worden de concurrentie, markt en omgeving door de afne-<br>mers gepercipieerd zoals de onderneming het zou willen?   | 125     |
| 4.2.5 Is er een logische consistentie tussen de marketingmix-<br>instrumenten en brand drivers die door de onderneming<br>gebruikt worden om verschillende afnemerssegmenten te<br>bereiken? | 126     |
| 4.2.6 Is er een logische consistentie tussen de doelstellingen die<br>geformuleerd zijn bij de verschillende perspectieven (finan-<br>cieel, klantwaarde-, proces- en doelgroeperspectief)?  | 127     |
| 4.2.7 Is er een logische consistentie tussen de doelstellingen<br>over de tijd?  | 127     |
| <br><b>HOOFDSTUK 5 – IMPLEMENTATIE EN BUDGETTERING</b>   | <br>129 |
| 5.1 Implementatie (wie doet wat?)  | 129     |
| 5.2 Budgettering (financiële projecties)   | 130     |
| <br><b>HOOFDSTUK 6 – MARKETINGPLANNING IN EEN INTERNATIONALE<br/>CONTEXT</b>   | <br>137 |
| 6.1 Interne analyse in een internationale context  | 137     |
| 6.1.1 Wat is de motivatie om (een) buitenlandse markt(en) te<br>betreden?  | 137     |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.1.2 | Welke van onze kerncompetenties kunnen we als concurrentievoordeel in (een) buitenlandse markt(en) uitspelen?  | 138 |
| 6.1.3 | Voor welke internationale organisatievorm wordt gekozen?   | 138 |
| 6.2   | Externe analyse in een internationale context  | 138 |
| 6.2.1 | Wat zijn belangrijke lokale afnemersaspecten in de buitenlandse markt?   | 139 |
| 6.2.2 | Wat zijn belangrijke lokale concurrentieaspecten in de buitenlandse markt?                                     | 139 |
| 6.2.3 | Wat zijn belangrijke lokale marktaspecten in de buitenlandse markt?  | 139 |
| 6.2.4 | Wat zijn belangrijke lokale omgevingsaspecten in de buitenlandse markt?  | 140 |
| 6.3   | Strategie in een internationale context  | 141 |
| 6.3.1 | Wat zijn mogelijke synergie-effecten tussen de marketingstrategieën op de thuis- en de buitenlandse markt(en)? | 142 |
| 6.3.2 | Welke toetredingsstrategie wordt gebruikt op de buitenlandse markt?  | 144 |
| 6.4   | Tactiek in een internationale context  | 146 |
| 6.4.1 | Wat zijn belangrijke lokale aspecten in het productbeleid?   | 146 |
| 6.4.2 | Wat zijn belangrijke lokale aspecten in het prijsbeleid?   | 147 |
| 6.4.3 | Wat zijn belangrijke lokale aspecten in het communicatiebeleid?  | 147 |
| 6.4.4 | Wat zijn belangrijke lokale aspecten in het distributiebeleid?   | 148 |
| 6.5   | Implementatie in een internationale context  | 148 |

## **HOOFDSTUK 7 – ONDERNEMENDE MARKETINGPLANNING VOOR START-UPS OF BEDRIJVEN MET GROEIAMBITIES**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 7.1   | Traditionele (exploiterende) versus ondernemende (explorerende) marketing          | 151 |
| 7.1.1 | Marketinglogica  | 152 |
| 7.1.2 | Klantwaarde- en doelgroeperspectief  | 153 |
| 7.1.3 | Marketingprocesperspectief   | 155 |
| 7.1.4 | Financieel perspectief   | 155 |
| 7.2   | Ondernemende marketing in de praktijk: de kunst van het connecteren en loskoppelen | 156 |
| 7.3   | Opbouw van klantwaarde: van 'lead users' naar een 'mainstream' markt               | 160 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 7.3.1  | Wie zaait, zal oogsten: innovatieve ideeën die klanten dienen                           | 160 |
| 7.3.2  | Belang van referentiekaders   | 169 |
| 7.3.3  | Verder bouwen op de eerste klanten  | 171 |
| <b>Appendix 1 – Kosten/winstgerichte prijszettingmethoden</b>            |   | 177 |
| <b>Appendix 2 – Financiële begrippen en kengetallen bij budgettering</b> |   | 181 |
| <b>Appendix 3 – Rubrieken bij marketingplanning</b>                      |   | 183 |
| 1.   | Analyse   | 183 |
| 1.1  | Externe analyse (wat dient zich aan?)   | 183 |
| 1.1.1  | Afnemersanalyse   | 183 |
| 1.1.2  | Concurrentieanalyse   | 185 |
| 1.1.3  | Marktanalyse  | 185 |
| 1.1.4  | Omgevingsanalyse  | 186 |
| 1.2  | Interne analyse (wat kunnen we doen?)   | 186 |
| 2.   | Strategie (wat doen we?)  | 187 |
| 3.   | Tactiek/proces  | 189 |
| 4.   | Evaluatiemaatstaven en consistentiecontrole   | 190 |
| 5.   | Wat is mijn aansturingstraject om verder te groeien (exploreren van nieuwe groeipaden)? | 191 |
| 6.   | Implementatie en budgettering   | 192 |
| <b>Eindnoten</b>   |   | 193 |
| <b>Index</b>   |   | 205 |