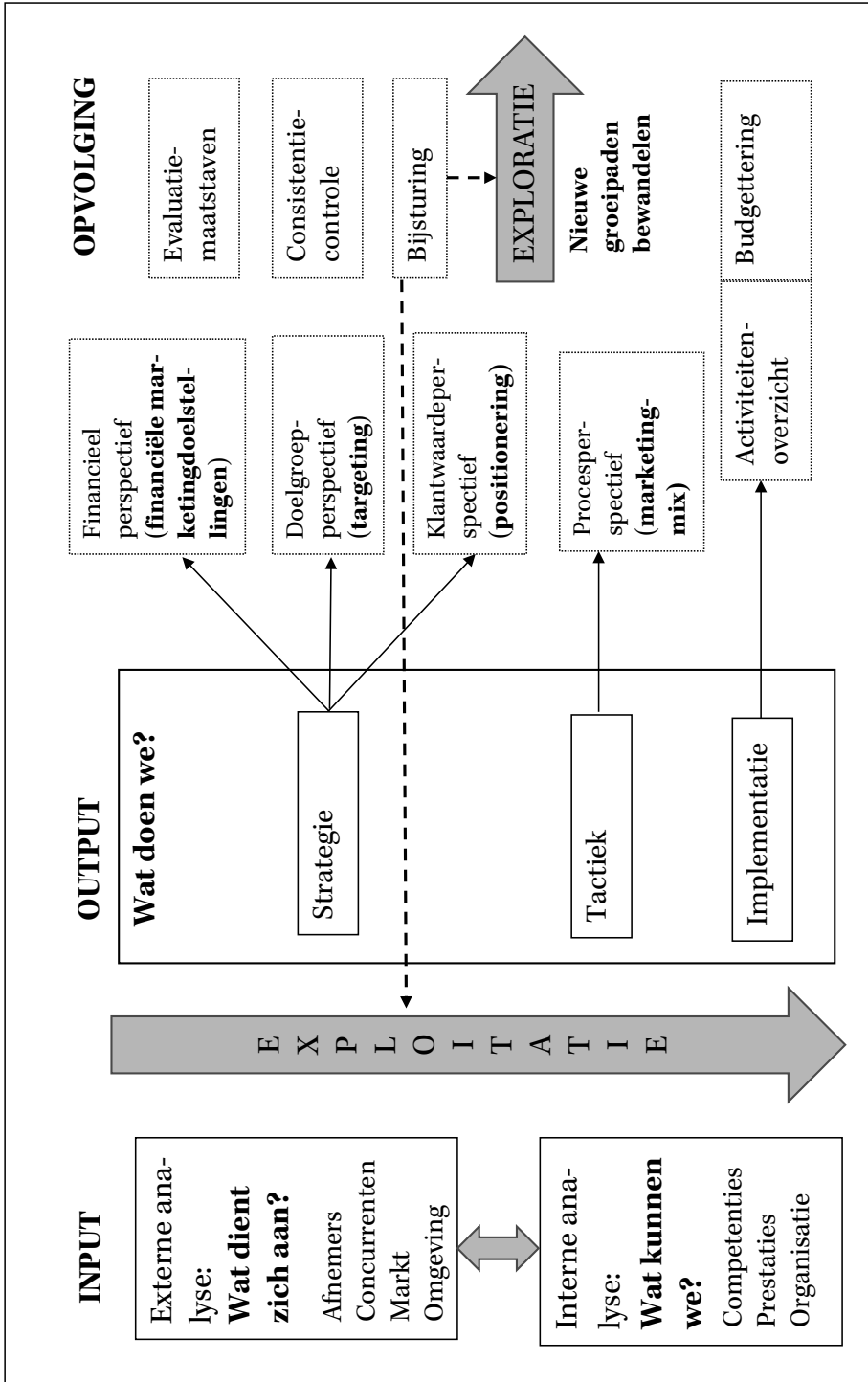


# Inleiding

Elke marketeer zal binnen de onderneming waarin hij actief is, vanuit een analyse van de huidige en toekomstige situatie (zowel extern als intern) bepaalde marketingbeslissingen nemen. Het hanteren van een planmatige structuur geeft daarbij een houvast. Dit kan op het niveau van de hele onderneming of op het niveau van een autonome *Strategic Business Unit* (bv. productgroep), waarvoor men een onafhankelijke planning binnen het bedrijf opmaakt. Evengoed kan een marketeer zich bezighouden met het marketingplan voor één bepaald product en voor één bepaalde markt binnen het bedrijf (*product/marktcombinatie* genoemd), waarvoor het bedrijf al dan niet een aparte merknaam hanteert.

Marketingbeslissingen kunnen strategisch, tactisch en/of operationeel zijn. In een volledige strategische planningscyclus doorloopt men na een grondige marketinganalyse al deze types van beslissingen, van strategisch tot meer operationeel (zie figuur 1). Bij strategie gaat het bijvoorbeeld over financiële doelstellingen (marktaandeel, winstgevendheid,...), targeting (doelgroepbepaling) en/of positionering (vooropgestelde waarde in hoofd van klant). Een (marketing)strategie moet ook mede de brug vormen tussen de *missie* (bestaansreden vandaag) van de onderneming en haar *visie* (toekomstbeeld, wat men wil worden). Van *marketingstrategie* gaat het dan naar *tactiek*, waarbij beslissingen op vlak van product, prijs, distributie en marketingcommunicatie centraal staan. Deze tactische beslissingen worden op hun beurt omgezet in operationele beslissingen, waarbij men aangeeft wie wat en wanneer moet doen bij de *implementatie* van het marketingplan (bv. in een jaarplan) en hoe men budgetteert. Ten slotte maakt ook *accountability* (het meten en opvolgen van de resultaten van de marketinginspanningen) deel uit van het planningsproces.



FIGUUR 1. Structuur van een dynamisch marketingplan

Steeds meer wordt van een marketeer ook de nodige flexibiliteit verwacht om te kunnen inspelen op de permanent veranderende omgeving. Dit betekent dat wat lange tijd algemeen aanvaard was, namelijk dat strategie vaak op de langere termijn gericht is (bv. voor meer dan vijf jaar), tactiek op de middellange termijn (bv. voor drie tot vijf jaar) en de implementatie op de korte termijn (telkens per jaar), niet meer zo vanzelfsprekend is. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het steeds moeilijker wordt een concurrentieel voordeel lang aan te houden (duurzaamheid?) en met andere woorden dat een dergelijk voordeel steeds sneller vergankelijk wordt.<sup>1</sup> De redenen zijn legio: de concurrentie die het imiteert of zelfs verbetert, de veeleisende klant die het niet langer meer onderscheidend of relevant genoeg vindt,... Hierdoor moet de marketeer enerzijds aan *market sensing* doen, waarbij hij continu voeling zoekt met wat leeft bij de consument in de markt en dus zoveel mogelijk marktgericht (“*market driven*”) probeert te zijn. Anderzijds moet hij steeds meer aan een vorm van “*market shaping*” doen, waarbij hij “zelf” markten aanstuurt en zelfs creëert (*market driving*) door consumenten gevoelig te maken voor innovaties. Maar dit alles maakt dat zich bijvoorbeeld voor strategische beslissingen zoals doelgroepkeuze en positionering, die vroeger voor langere duur konden vastliggen, steeds meer een regelmatige herziening of verfijning opdringt. Of hoe een marketingplan met andere woorden steeds meer een dynamisch instrument wordt. Dit is ook de reden dat in dit boek een apart hoofdstuk is gewijd aan ‘ondernemende marketing’ (hoofdstuk 7), waarbij *marketing agility* (beweeglijkheid) een belangrijke rol vervult.

In dit boek worden een kader en een aantal tools/tips aangereikt die de product-, brand- of marketingmanager toelaten om het marketingplan beter te structureren en aan te sturen. Als input worden verschillende analyse-onderdelen besproken (aan de hand van concrete vragen). De output (de uiteindelijke marketingstrategie, tactiek en implementatie) wordt geïntegreerd in een model met vier perspectieven, dat toelaat het marketingplan systematisch te evalueren en bij te sturen. Deze werkwijze is bruikbaar op meerdere *planningsniveaus* (merk-, business unit of ondernemingsniveau) en in verschillende *markten* (business-to-consumer, business-to-business, internationaal enz.)

Dit boek heeft niet de intentie om een totaaloverzicht van alle marketingbegrippen en -concepten te geven om op die manier in de galerij van marketingtekstboeken van meer dan 600 blz. te behoren.<sup>2</sup> Het wil wel de lezer op een bondige, maar tegelijk accurate manier een model aanreiken

met duidelijk gestelde vragen, dat toelaat een goed marketingplan op te stellen. Ook de vele tips helpen bij de concrete invulling van het plan. Het boek vertrekt van de 'output' van de marketeer, namelijk het marketingplan en reikt de nodige input (concepten, tools enz.) aan om die output te kunnen realiseren.


De doelgroepen, tot wie het boek zich richt, zijn:

- de beginnende marketeer die een marketingplan moet opstellen, door het aanreiken van een vraaggestuurd marketingplanmodel;
- de ervaren marketeer, door het aanreiken van een model dat als toets/challenge voor zijn huidige marketingplanningsmethodiek kan dienen;
- de marketingstudent, door vertrekkend van een belangrijke output van een marketeer, namelijk het marketingplan, de nodige marketingtools en -concepten te bespreken;
- de marketingdocent, door een boek aan te reiken waar de kern van marketing (via het marketingplan) in een beperkter volume (qua aantal pagina's) en op een meer vraaggerichte manier gedoceerd kan worden in richtingen of jaren waar de klemtoon meer ligt op "zelf doen". De docent kan aan de verschillende componenten zelf eigen cases en/of uitdiepingen van bepaalde topics koppelen. Het boek kan in dit opzicht als basis cursus van marketingbeleid gebruikt worden en/of als ruggesteun bij concrete marketingplanopdrachten.

Het boek is gestructureerd, zoals is aangegeven in figuur 1. Deze figuur geeft een overzicht van de verschillende componenten van het marketingplan. In een eerste hoofdstuk wordt het analytisch gedeelte van marketingplanning besproken. Daarna komen achtereenvolgens in hoofdstukken 2 en 3 de marketingstrategie en -tactiek aan bod. Alvorens het plan te implementeren, wordt in hoofdstuk 4 een model aangereikt dat toelaat de "consistentie" van de geplande marketingstrategie en -tactiek vooraf nog eens grondig te evalueren, voordat het effectief wordt geïmplementeerd. Tegelijkertijd biedt het een canvas om het marketingplan continu te evalueren en bij te sturen, zodra het wordt uitgevoerd. In hoofdstuk 5 wordt dan aandacht besteed aan de uiteindelijke implementatie en de budgettering. In hoofdstuk 6 bekijken we marketingplanning in een internationale context. In hoofdstuk 7 zoomen we ten slotte in op "ondernemende marketing" waarbij we marketingplanning bekijken in een meer dynamische context of hoe bedrijven op zoek kunnen gaan naar nieuwe raakvlakken/groei paden. Op dat moment kan men niet zomaar alleen terugvallen op klassieke principes van marketingplanning, waarbij alles van bij de start vrij goed is afgebakend (zoals de

doelgroep, positionering,...). Bij nieuwe groepen moet het bedrijf vaak als het ware handelen als een start-up binnen de reeds bestaande onderneming (*intrapreneurship* genoemd) en dit vraagt toch enigzins om andere marketingplanningsprincipes. In plaats van het exploiteren/optimaliseren van het reeds bestaande, gaat het bij ondernemende marketing meer om het exploreren/verkennen.

In het boek is geopteerd om de klassieke “Engelse” marketingbegrippen, die “in the field” gebruikelijk zijn, niet in het Nederlands te vertalen. Naast een logische structuur biedt het boek nog een aantal extra’s:

- heel wat concrete voorbeelden (hoe het moet en soms ook hoe het niet moet);
- tekstkaders met concrete “tips” bij alle secties ;
- de integratie van vele actuele concepten vanuit het domein van strategie (balanced scorecard, business modeling,...) en brand management (brand equity, customer engagement,...) binnen het marketingplanningproces.

De kunst van het ontwikkelen van een consistent en dynamisch marketingplan bestaat er ook in om bij bepaalde componenten in te zoomen op het juiste detailniveau, maar tegelijkertijd ook het ruimer plaatje te blijven zien (uitzoomen op het grotere geheel van verschillende met elkaar verweven componenten).

In de tekst worden hiervoor bij bepaalde secties de volgende symbolen gebruikt:



Oog hebben voor detail (INZOOMEN)



Oog hebben voor het grotere geheel (UITZOOMEN)

Het volgende beeld illustreert dit nog krachtiger. Alleen al bij een doelgroepkeuze bijvoorbeeld, moet je in eerste instantie inzoomen op een interessant segment van afnemers, maar moet je ook een mogelijke verruiming van je doelgroep voor ogen houden.

Raadpleeg ook de website van Garant voor online materiaal bij het boek. Ga hiervoor naar <http://dl.garant-uitgevers.eu> en voer de code van blz. 2 in.



*De kunst van het in- en uitzoomen*