UW MARKETINGPLAN IN VIJFTIEN STAPPEN

Flanders **Investment & Trade**

Leidraad bij internationaal ondernemen

Uw marketingplan in vijftien stappen

Gaucheretstraat 90 | BE-1030 Brussel | België
T +32 2 504 87 11 | **F** +32 2 504 88 99
info@fitagency.be | www.flanderstrade.be

twitter.com/fitagency
www.linkedin.com/groups

UW MARKETINGPLAN IN VIJFTIEN STAPPEN

LEIDRAAD BIJ INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

Uw marketingplan in vijftien stappen
is een uitgave van
Flanders Investment & Trade
Gaucheretstraat 90 | BE - 1030 Brussel
T +32 2 504 87 11 | F +32 2 504 88 99
info@fitagency.be | www.flanderstrade.be
www.twitter.com/fitagency | www.linkedin.com/groups

1ste editie - 1ste druk - Juni 2013

Verantwoordelijke uitgever: Claire Tillekaerts

© Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

UW MARKETINGPLAN IN VIJFTIEN STAPPEN

LEIDRAAD BIJ INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

Flanders **Investment & Trade**
Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen

INHOUDSTAFEL

Voorwoord 7

Informatie verzamelen, analyseren en kiezen 9

DEEL I: MARKETINGACHTERGRONDINFORMATIE

Stap 1. Missie en visie van de onderneming 29
Stap 2. Situatieanalyse: een noodzakelijke voorbereiding voor een goed plan 39
Stap 3. SWOT-analyse 111
Stap 4. Confrontatiematrix 17

DEEL II: HET MARKETINGPLAN

Stap 5. Doelmarkten 123
Stap 6. Opstellen positionering 147
Stap 7. Verkoopdoelstellingen 165
Stap 8. Definieer uw marketingdoelstellingen 179
Stap 9. Marketingstrategie 185
Stap 10. Communicatiedoelen 199
Stap 11. Tactische tools in de marketingmix 209
Stap 12. Budgetteer uw marketingplan 235
Stap 13. Marketingkalender 243
Stap 14. Uitvoeringsplan 249

Stap 15. EVALUEER EN LEER 261

TOP 10 267

VERKLARENDE WOORDENLIJST 273

ORGANISATIES DIE U KUNNEN HELPEN MET DESK RESEARCH, INTERNATIONALE MARKETING, COMMUNICATIE EN SALES 281

REFERENTIES EN LITERATUURLIJST 287

BRONNEN 295

threat
strategy
exercise
develop
invest
weakness
SWOT
strength
planning

Voorwoord

'Uw marketingplan in vijftien stappen' is een leidraad voor alle ondernemers die een marketingplan willen opstellen en zich afvragen hoe ze dat best aanpakken en op welke vragen ze een antwoord moeten geven.

Het is vooral de bedoeling om het opzoek- en denkwerk te structureren, zodat u een duidelijk beeld krijgt van de sterktes en zwaktes van uw bedrijf, uw toegevoegde waarde voor klanten, bij welke klanten en in welke exportmarkten u actie gaat ondernemen, en hoe u dat inplant en evalueert.

Uiteraard kunnen we onmogelijk alle vragen voor elke bedrijfstak opsommen. Dit boekje zet u op weg en geeft veel voorbeelden. Hopelijk werkt dit stimulerend en komt u zo tot de juiste vragen voor uw product of dienst.

Het stappenplan suggereert een volgorde om alle thema's efficiënt te doorlopen en tot conclusies te komen. U kan deze leidraad echter ook gebruiken als werkinstrument bij het behandelen van één enkele stap zonder de voorgaande stappen te lezen. Bovendien beseffen we dat hét marketingplan niet bestaat en dat u soms zal kiezen voor een andere volgorde.

In dit boekje leest u misschien begrippen waar u niet of onvoldoende vertrouwd mee bent. Achterin vindt u een verklarende woordenlijst.

We hopen met dit werk vooral bij te dragen aan het professionaliseren van uw marketing- en exportplannen.

Flanders Investment & Trade wenst u veel succes bij de verdere uitbouw van uw internationale activiteiten, en veel leesplezier.

Michael E. Porter, professor aan de Harvard Business School (VS), is een icoon op het vlak van concurrentiestrategieën. Vooral zijn vijfkrachtenmodel ('Competitive Forces Model' or 'Five Forces Model') dat we verder bespreken in dit boekje, het waardeketenmodel ('Value Chain Model') en de door hem ontwikkelde typologie over generieke concurrentiestrategieën zijn bekend. In zijn eerste boek Competitive Strategy (1980) behandelt Porter voornamelijk het wat en waarom van strategie. In zijn tweede boek Competitive Advantages komt het hoe van strategie aan bod.

Informatie verzamelen, analyseren en kiezen

Vroeger volstond het om een goed product te hebben. Uw verkopers – of uzelf – brachten het aan de man en daarnaast werd wat reclame gemaakt. Heel wat ondernemers waren succesvol dankzij een goed product en hun 'buikgevoel'. Ze waren niet opgeleid in marketing, maar voelden intuïtief aan waar de markt nood aan had.

Vandaag is het verkoopproces veel complexer geworden. Het is niet langer voldoende om 'het gat in de markt' te vinden. De klant staat centraal en hij bepaalt – door zijn vraag – of de ondernemer zijn huiswerk goed heeft gemaakt. Het verschil tussen succes en falen is soms heel klein. Door het grote aanbod moet de klant echt warm worden gemaakt voor uw product. U moet nadenken over de toegevoegde waarde die u aan uw klanten en potentiële klanten wil bieden ten opzichte van uw concurrenten. Met andere woorden: waar maken uw product en uw team het verschil?

Vele bedrijven moeten – om hun slaagkansen voor de toekomst zo hoog mogelijk te houden – een omslag maken: van productiegericht naar een marketinggericht denken. De behoeften van de klant en de voordelen die het bedrijf wil aanbieden aan de klant worden dan centraal gesteld in alle afdelingen van het bedrijf.

Tegelijkertijd is de markt geglobaliseerd. Bedrijven in Vlaanderen zoeken – met hun zeer beperkte thuismarkt – vaak noodgedwongen een afzetmarkt voor hun producten en diensten in het buitenland. Maar ook de concurrentie in de thuismarkt groeit. In de EU-27 importeren en exporteren bedrijven veelal gelijkaardige producten. Ze hebben vaak dezelfde groeimarkten op het oog, met een soortgelijk productaanbod. De toekomst is dan ook aan die bedrijven die zich op het internationale toneel weten te onderscheiden, te organiseren én weten te verkopen.

Voor vreemde markten is de kennis van de klant en de marktomgeving veelal beperkter. Systematisch onderzoek naar het potentieel van een regio, de concurrenten, de distributiekanalen en de mogelijke doelgroepen is dan ook belangrijk om de kans op succes te verhogen en de risico's te verkleinen.

Het komt er voor u, als ondernemer, vandaag op aan om goede strategische keuzes te maken en duidelijke doelstellingen voorop te stellen. Doelen geven immers richting en werken motiverend, zolang ze maar haalbaar zijn. Michael Porter, die jarenlang bedrijven analyseerde, kwam tot de conclusie dat organisaties die een rich-

Professor Philip Kotler[2] is een wereldautoriteit op het vlak van marketing. Hij doceert internationale marketing aan the Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University (VS) en is auteur van Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Controll (Prentice Hall), een van de meest verkochte marketinghandboeken ter wereld. Daarnaast schrijft hij artikels in gerenommeerde tijdschriften als The Journal of Marketing. Hij is een veelgevraagd spreker op gastcolleges en consultant voor bekende bedrijven.

ting kiezen en deze consequent volgen, succesvoller zijn dan andere. Precies bij het analyseren en vervolgens het stellen van de juiste doelen en het maken van de juiste keuzes wil dit boekje u helpen.

Aan welke behoefte komt uw product tegemoet?

Volgens Kotler[3] ontstaat een **behoefte** uit 'een gebrek aan'. Om te overleven heeft de mens behoefte aan voedsel, drank, kleding, woonst, veiligheid en geborgenheid. Indien in deze behoeften niet kan worden voldaan, spreekt men over 'een gebrek aan'. Behoeften kan men niet creëren, ze zijn ingebakken in de menselijke natuur.

Een **wens** is een manier om een behoefte te bevredigen. 'Ik heb honger en wens een boterham.' Vele wensen kunnen één behoefte bevredigen. Wensen evolueren in de tijd. Ze worden beïnvloed door onze financiële mogelijkheden, door onze omgeving en door marketing. Behoeften zijn beperkt in aantal, maar wensen zijn oneindig.

De **vraag** is de concrete uitdrukking van een wens, uitgaande van de wil om te kopen en de koopkracht die voorhanden is.

Een **product** is – in de ruime zin – alles wat aan een behoefte of wens tegemoetkomt. Het gaat dus niet alleen om goederen, maar ook om diensten. Een product wordt aangeschaft om te voldoen aan een vraag, ontstaan uit de wens om een behoefte te bevredigen. Veelal koopt men dus een product voor de functie die het vervult of kan vervullen. Zelden wordt een product louter gekocht om het product. Zo werden lucifers grotendeels vervangen door aanstekers. Ze zijn onnodig geworden, omdat een nieuw product de functie beter vervult.

Idealiter is het bedrijf en alle afdelingen (ook productie, onderzoek & ontwikkeling, personeel ...) gericht op de vragen en de wensen van de klant. In uw communicatie benadrukt u dan ook de voordelen voor de klant, in plaats van de eigenschappen of karakteristieken van uw product. Als u een klant wil overtuigen om voor uw product te kiezen, wil hij immers weten wat **zijn voordeel** is en op welk vlak u **beter** doet **dan** uw concurrent.

Dienstverlenende bedrijven? Typische kenmerken:

Dienstverlenende bedrijven variëren sterk van elkaar. Overheid, onderwijs, ziekenhuizen, rusthuizen, kappers, herstellers, softwareontwikkelaars, architecten, advocaten, het leger, de politie en brandweer, banken en verzekeraars, groot- en kleinhandelaars, toeristische instellingen en hotels: het zijn allemaal dienstverlenende organisaties.

Typisch voor diensten is dat het product niet tastbaar is, of tenminste niet vooraleer u het koopt. In de bioscoop hoort of ziet u niets voor u een kaartje heeft gekocht en in de zaal bent. De prestatie van een notaris of kinesist is niet tastbaar, net zo min als een verzekering of een bankoverschrijving.

Diensten hangen af van de persoon die ze verleent en ontvangt: bij de dokter en in het schoonheidssalon gaat het om u en de dienstverlener. Zonder een van beide kan de dienst niet worden geleverd. De kwaliteit van de dienst varieert naargelang wie de dienst verleent, waar en in welke omstandigheden en met welke materialen de dienst wordt verleend. Het niveau van onderwijs, bijvoorbeeld, hangt voor een groot deel af van de kennis en kunde van de leerkracht. Ten slotte kunnen diensten vervallen: uw treinticket heeft een beperkte geldigheidsduur, u maakt een afspraak bij de notaris voor een bepaald ogenblik enzovoort.

Naast de verbondenheid met de persoon, zijn de processen en draaiboeken van fundamenteel belang voor een continue hoogstaande kwaliteit van de dienstverlening. In grootwarenhuizen bijvoorbeeld draait alles rond het snel roteren van goederen, de juiste voorraad aanhouden en het snel verspreiden van producten onder de beste voorwaarden.

Voorbeeld: ***schakelaar met draadloze bediening***

Karakteristiek: *schakelaar met extra component om het licht van op afstand aan en uit te schakelen.*
Voordeel: *hiermee hoeft u uw bed niet meer uit om het licht aan/uit te doen.*

Voorbeeld: ***koffiezetapparaat met timer***

Karakteristiek*: koffiezetapparaat met ingebouwde timer die u kan instellen*
Voordeel*: u wint 's ochtends tijd, de koffie gaat op een door u ingesteld uur automatisch lopen, zodat deze klaar staat als u opstaat.*

Wees precies in uw communicatie: iedereen zegt dat zijn product van goede kwaliteit is. **Hoe uit zich die goede kwaliteit?** Kan u dat hard maken? Ondersteun uw verhaal met ISO-certificaten, getuigenissen, resultaten van enquêtes en tests.

Over de basisvoorwaarden voor groei

Zoals alle ondernemers, streeft ook u allicht groei na. Er zijn evenwel meerdere opties om groei te realiseren. Een belangrijk vertrekpunt is dat u weet wat u met deze groei wil bereiken. Wenst u nummer één te worden in uw sector? Probeert u uw risico te spreiden door een grotere klantenportefeuille uit te bouwen of is bijvoorbeeld winstmaximalisatie het belangrijkste voor u?

Vele modellen kunnen een onderneming of organisatie helpen om de meest geschikte groeistrategie te bepalen. Een oud model, dat omwille van zijn eenvoud nog steeds stand houdt, is het **groeimodel van Ansoff**.

Alternatieve auteurs[4]
Het Ansoff-model kreeg wel wat kritiek te verduren, onder meer omdat het de klant geen centrale plaats geeft in de onderneming. Andere interessante auteurs zijn Michael Porter met zijn drie generieke strategieën, Tracey en Wiersema met hun waardedisciplinemodel, Abells Business Definition model en de portfolioanalyse van de Boston Consulting Group (BCG).

Harry Igor Ansoff (1918-2002) staat bekend als de grondlegger van het strategisch management. De in Rusland geboren Amerikaanse econoom en wiskundige was hoogleraar aan diverse Amerikaanse universiteiten.

Minder theoretisch en eerder bedoeld als werkinstrument zijn de Growth Mapper van Oxford Innovation en het Business Model Canvas (Uitgeverij Kluwer). Daarbij ligt het accent op de waarde die bedrijven leveren aan hun klanten.

Hoe wil u groeien? Ontwikkelingsstrategie van de onderneming volgens Igor ANSOFF

Ansoff onderscheidt vier groeirichtingen, op basis van de markten die de onderneming bewerkt en de producten die ze in portefeuille houdt[5].

Ansoff-groeimodel

- **Groeistrategie door marktpenetratie**:
  Bij groei door marktpenetratie is een grondige kennis van de klantenbehoeften en de concurrentie nodig. Er komt weinig of geen nieuwe kennis rond de markt en het product aan te pas. Het gaat hier om het perfect hanteren van alle marketingtools binnen een gekende omgeving. Relatief weinig risico. U moet wel nagaan hoeveel u nog kan groeien en of de kost opweegt tegen de inspanning.
  Het bedrijf probeert met bestaande producten groei te realiseren in zijn huidige markt door extra marketinginspanningen te leveren om:
  - ◊ bestaande klanten te stimuleren om vaker en/of grotere hoeveelheden aan te kopen;
  - ◊ klanten af te snoepen van de concurrentie of concurrenten uit de markt te werken;
  - ◊ nieuwe klanten te werven: meegroeien in een groeimarkt of een markt of doelgroep informeren en opvoeden en aanzetten tot andere gebruiken.

- **Groeistrategie door marktontwikkeling**: het bedrijf probeert groei te realiseren door zijn producten in nieuwe markten te verspreiden door:
    - ◊ nieuwe regio's of landen te ontginnen – hiervoor is een exportplan nodig;
    - ◊ nieuwe segmenten aan te trekken door het product aan te passen, nieuwe distributiekanalen te openen, nieuwe marketingmiddelen te ontplooien;
    - ◊ het voeren van een gedifferentieerde prijspolitiek en productverpakkingen om andere klanten en nieuwe marktsegmenten aan te trekken.

  Deze strategie is duurder dan de marktpenetratiestrategie, omdat u nieuwe markten beoogt die vaak een andere benadering vergen.

- **Groeistrategie door productontwikkeling**: het bedrijf streeft groei na door het introduceren van nieuwe producten in bestaande markten. Mogelijk moet het bedrijf zich hiervoor nieuwe competenties eigen maken. Er moeten nieuwe producten worden ontwikkeld die aantrekkelijk zijn voor bestaande markten. Deze strategie is vooral van toepassing als uw huidige product best wordt vernieuwd om aan de toenemende concurrentiële druk te weerstaan of wanneer men per klant slechts een beperkte omzet haalt en de verkoopinspanningen te groot zijn versus de opbrengsten.

  Een succesvolle productontwikkelingsstrategie legt de nadruk op:
    - ◊ onderzoek & ontwikkeling en innovatie;
    - ◊ grondig inzicht in de klantenbehoeften;
    - ◊ de eerste zijn op de markt.

  Dit uit zich door:
    - ◊ varianten van het product te lanceren en/of nieuwe producten toe te voegen in het bestaande distributienetwerk (zeer efficiënt);
    - ◊ nieuwe karakteristieken van het product te ontwikkelen: versterken, verkleinen, vervangen of bestaande karakteristieken combineren;
    - ◊ meerdere versies van een product te ontwikkelen, die aan diverse kwaliteitsniveaus beantwoorden;
    - ◊ het huidige gamma te verbreden met andere producten voor dezelfde doelgroep.

- **Groeistrategie door diversificatie**: hierbij worden nieuwe producten in nieuwe markten geïntroduceerd. Dit is de meest risicovolle groeistrategie, omdat men zich in onbekende wateren begeeft. Het is belangrijk dat de ondernemer weet wat hij met deze strategie beoogt en eerlijk de risico's overloopt. Bij een goede marktkennis kan dit zeer winstgevend zijn.
  Te overwegen indien het potentieel buiten de bestaande activiteiten aantrekkelijk oogt en men het risico wil spreiden. De mogelijkheden:

  ◊ *concentrische diversificatie*: nieuw aanbod ontwikkelen waarvan de technologie of de marketing complementair zijn aan het huidige. Meestal worden hiermee nieuwe doelgroepen aangesproken.
  ◊ *horizontale diversificatie*: nieuw aanbod introduceren bij een bestaand cliënteel (zeer efficiënt indien men per klant slechts een beperkte omzet behaalt ondanks relatief grote verkoopinspanningen).
  ◊ *diversificatie door conglomeraat*: nieuw aanbod ontwikkelen voor nieuwe doelgroepen, zonder verband met huidige technologieën, het bestaande gamma of bestaande klanten. Nieuwe kennis moet worden verworven om hierin te slagen.

Voorbeeld:

Een bedrijf in de metaalverwerkende sector denkt ook in de transportsector iets te kunnen betekenen. Of een farmaceutisch bedrijf wordt actief in mode.

Naast de groeistrategieën van ANSOFF, kan ook **groei door integratie** worden overwogen. Deze strategie is verantwoord als de activiteitensector voor een grote groei staat of indien de onderneming haar rentabiliteit, efficiëntie of afhankelijkheid kan verbeteren door bepaalde activiteiten zelf te doen. Er zijn drie mogelijkheden:

◊ *integratie van een leverancier*: te overwegen indien men zich afhankelijk voelt van een leverancier, indien de toekomstige bevoorradingskost onzeker is, indien zich kwaliteits- of leveringsproblemen voordoen enz.
◊ *integratie van het distributiesysteem*: te overwegen indien de distributiemogelijkheden onvoldoende zijn of de voorwaarden te zwaar. Ook internetverkoop kan worden overwogen.
◊ *integratie van een concurrent*: te overwegen om markt-

aandeel te vergroten, ervaring binnen te halen … Omgekeerd kan men zich ook laten integreren in een belangrijkere groep.

Goede ondernemers maken plannen

Alleen als u weet waar u heen wil, kan u meten of u in de goede richting evolueert. De richting die u heeft bepaald voor uw onderneming, legt u vast in plannen.

Het **ondernemingsplan** beschrijft uw bedrijf nu en in de toekomst. Het zegt welke groei u wil realiseren, maar gaat niet in op de uitwerking. Meestal wordt het elke drie tot vijf jaar opgemaakt, of naar aanleiding van belangrijke veranderingen in de onderneming. De doelstellingen worden uitgezet in grote lijnen; ze maken voor iedereen duidelijk waar het bedrijf naartoe werkt en versterken het teamgevoel.

Het ondernemingsplan is in belangrijke mate gebaseerd op marketinganalyses. Het bevat een SWOT (zie Stap 3) en geeft aan welke producten of diensten zullen worden verkocht in welke markten en aan welke doelgroepen. Daarnaast bevat een ondernemingsplan vaak een businessmodel, een organigram en een financieel plan.

Een **marketingplan** zorgt ervoor dat de doelstellingen van de onderneming concreet worden. Het wordt elk jaar opgesteld op basis van:

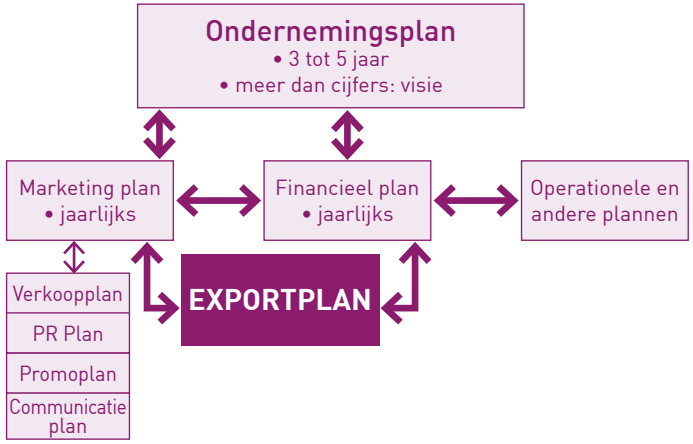
- de uitgestippelde lijnen in het ondernemingsplan;
- de evaluatie van de resultaten van het voorbije jaar;
- de veranderende situatie in de markt.

Het plan heeft een strategisch ('Welke keuzes maken we?') en een operationeel luik ('Hoe brengen we dit in praktijk?'). Het ondernemingsplan geeft sturing aan het marketingplan. Het marketingplan geeft op zijn beurt richting aan de andere communicatie- en salesgerichte plannen binnen de onderneming.

Deze plannen – zoals het verkoopplan, het promotieplan, het pr-plan – zijn telkens jaarlijkse deel- en uitvoeringsplannen van het marketingplan. Al deze plannen oefenen invloed uit op elkaar. Op basis van evaluaties en externe veranderingen worden conclusies getrokken en plannen bijgestuurd of herwerkt. Dit is een continu proces; een onderneming is net zoals zijn klanten, concurrenten en de wereld eromheen voortdurend in beweging.

In welk land is het gemakkelijk of moeilijk om een onderneming op te starten? In welk land kan u gemakkelijk bouwvergunningen krijgen? Waar worden investeerders beschermd en waar krijgt u gemakkelijk krediet?
Op www.doingbusiness.org vindt u veel rapporten en cijfers die helpen bij de keuze van een exportbestemming.

De Plannen



In het **exportplan** bepaalt u hoe u uw doelstellingen in de exportmarkt zal realiseren. Het wordt opgesteld binnen de krijtlijnen van het ondernemings-, marketing- en financieel plan, maar gaat dieper in op hoe u zal inspelen op lokale reglementeringen, wetten, technische standaarden en de lokale cultuur.

Wat zijn de specifieke wensen van de lokale klant, hoe kan u daaraan tegemoet komen, waar kan de klant uw product vinden, en hoe kan u die klant bereiken met uw communicatie, zijn vragen die een antwoord krijgen in het exportplan.

Een exportplan is een miniondernemingsplan voor een exportland met een productomschrijving, een marketing- en verkoopluik, een financieel plan, en indien u lokaal gaat produceren eventueel een operationeel plan en een hr-plan. Het geeft details op het vlak van de tactische marketingmix en de implementatie van de tools (zie Stappen 11 en 14). Het exportplan eindigt meestal met een analyse van de ROI, de invloed van de investering op de cashflow en de mogelijke alternatieven.

Geef in uw exportplan aan wat de gevolgen van het benaderen van een nieuwe exportmarkt kunnen zijn en waarom u wil exporteren.

Pankaj Ghemawat maakte een studie over de strategische voordelen van internationale expansie. Hij deelt ze op in zes punten in zijn 'ADDING Value Scorecard':

1. Adding volume/growth: niet alle economische groei leidt tot een positieve return on investment (ROI). Schaalvoordelen kunnen positief uitvallen, maar dit moet project per project worden bekeken. Stijging in groei kan zowel volume, prijs als marge zijn.
2. Decreasing cost: kosten moeten tot in het kleinste detail worden geanalyseerd. Expansie kan bepaalde kosten drukken, maar brengt ook nieuwe kosten met zich mee. Ga belastingvoordelen na, kijk wat groei in complexiteit kan teweegbrengen op het vlak van administratieve en andere kosten.
3. Differentiating/increasing willingness-to-pay: waarde creëren door differentiatie per segment, bewerken van nichemarkten waardoor bedrijven en personen zich meer aangesproken voelen, zich onderscheiden van de concurrentie. Probleemanalyse en service kunnen leiden tot een grotere marge. Bepaalde doelgroepen zullen kiezen voor u, alleen maar omdat u in meerdere landen actief bent. Voor sommigen is dat aantrekkelijker, ongeacht of het ook een reële meerwaarde betekent.
4. Improving Industry/bargaining power: Ga na hoe uw concurrenten evolueren. Welke voordelen halen zij uit hun strategische beslissingen? Denk na over hoe u hun kosten kan doen stijgen om de resultaten voor uw bedrijf te verbeteren. Hoe kan u concurrentie stimuleren of doen dalen?
5. Normalizing risk: hoe kan u de risico's beperken? Exporteren betekent niet noodzakelijk er een productie- of verkoopeenheid openen. Welke voordelen kan u halen uit het nemen van het risico?
6. Generating knowledge: de kennis en ervaringen opgedaan in de exportmarkt hebben ook positieve gevolgen in de thuismarkt. Persoonlijke interactie met andere overheden, leveranciers, consultants of innovatiecentra zijn vaak een bron van vooruitgang.

Meer weten over Pankaj Ghemawat? Check www.ghemawat.com

Een logische aanpak voor het marketingplan met ruimte voor intuïtie[6]

De aanpak voor het opstellen van een marketingplan voor een producerend of dienstverlenend bedrijf verloopt op identieke wijze. Het onderscheid zit vooral in het belang van elk van de marketingmix-tools (de 7 P's van Booms and Bitner – zie stap 2 & 11).

Het opstellen van een marketingplan voor een exportmarkt verloopt eveneens volgens het klassieke stramien. De analyse van de markt, de potentiële klant, de concurrentie en de mogelijke distributiekanalen komen ook hier in dezelfde orde terug.

Eens u de structuur voor het opstellen van een marketingplan in de vingers heeft, kan u het voor vele plannen gebruiken.

Hoe maakt u een goed marketingplan op?

- Bepaal klare uitgangspunten: is het een plan voor de hele organisatie of louter voor een bepaald exportland of product? Binnen welke termijn moet het doel worden gerealiseerd?
- Verplicht u tot het bedenken van meerdere alternatieven. Zo vermijdt u de meest voor de hand liggende weg. Stel een aantal criteria op die relevant zijn om te beslissen en geef ze een waardering. Hoed u voor stokpaardjes van bepaalde medewerkers (of van uzelf).
- Lijst alle aandachtspunten op die voor uw bedrijf en producten belangrijk zijn. Zorg voor overzichten. Online vindt u lijsten met de meest courante vragen die u zich best stelt voor een succesvolle marketingplanning, zoals het Marketing Planning Center Nederland: www.mpcn.nl of www.marketing-planning.nl.
- Marketing is geen functie, maar een bedrijfsfilosofie waarin de klant centraal staat. Alle afdelingen en werknemers in de onderneming moeten deze bedrijfsfilosofie kennen en toepassen. Daarom moeten ook alle afdelingen worden betrokken bij het marketingplan – en uiteraard moeten ze door het management worden ondersteund. Dit zal het draagvlak voor de uitvoering vergroten.

TIP

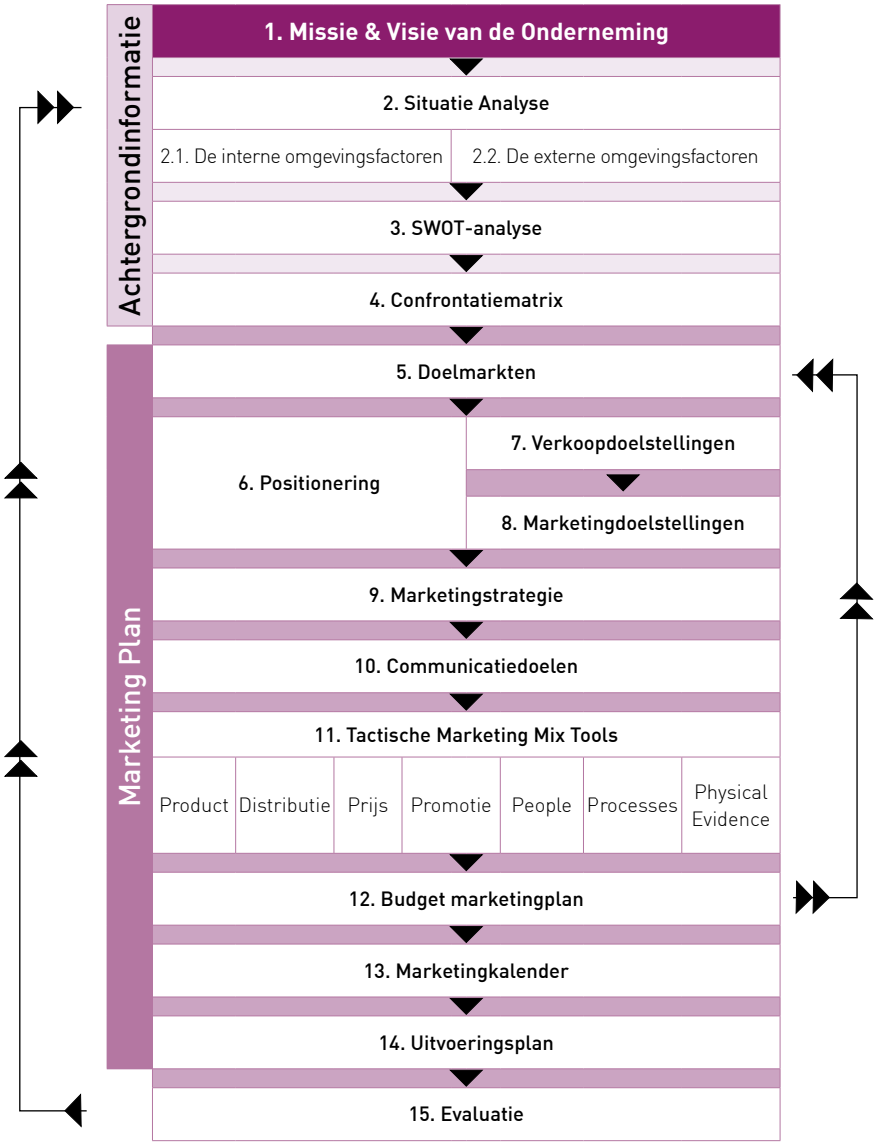
Denk op voorhand aan de manier waarop u de antwoorden wil krijgen. Dat kan u veel tijd besparen bij de verwerking van de gegevens.

- Zorg dat er in het plan ruimte is voor intuïtie en feedback. Veel succesvolle ideeën komen voort uit spontane gesprekken met leveranciers, directe of indirecte klanten, en medewerkers.
- Meet voortdurend of de vooropgestelde resultaten in de goede richting gaan. Ga na waarom een actie (g)een succes was. Ervaringen uit het verleden, zowel positieve als negatieve, zijn een goede leerschool.

Hierna vindt u een voorbeeld van een systematische opbouw van een marketingplan. Dit stappenplan kan de indruk wekken dat het opstellen van een marketingplan een lineair proces is, waarin elke stap leidt naar de volgende. Niets is minder waar. Niet alleen moet de juiste doelgroep met het juiste product worden bereikt, ook het hele kostenplaatje en de ROI moeten kloppen. Daarom is het nodig regelmatig een of meerdere stappen achteruit te zetten, vooraleer men tot actie kan overgaan.

1 MISSIE EN VISIE VAN DE ONDERNEMING

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



Vijftien-stappenplan gebaseerd op Roman G. Hiebing, Jr en Scott W. Cooper.[7]

Deel I: Marketing-achtergrondinformatie

STAP 1. MISSIE EN VISIE VAN DE ONDERNEMING

De missie en visie worden overgenomen uit het ondernemingsplan. Beide staan vast voor **langere tijd**, ze vormen het fundament van uw bedrijf. Ze zorgen voor **cohesie** en **sturing**. En ze kunnen helpen om het bedrijfsimago te versterken.

Een **mission statement** geeft antwoord op de vragen naar de business waarin u **vandaag** actief bent, wat u te bieden heeft, en aan wie u uw oplossingen wil aanbieden. Wat is het doel van uw organisatie? Welke behoeften vervult u? Wat probeert u op te lossen? Wat doet uw bedrijf om de wensen van de klanten in te lossen en hoe creëert u meerwaarde voor uw klanten? Welke principes en waarden leiden u bij het vervullen van uw taak?

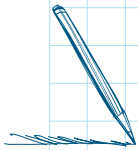
De missie drukt kernachtig de opdracht uit die uw bedrijf tot een goed eind wil brengen. Enkele tips bij het opstellen van een mission statement:

1. Druk het doel van de onderneming zo uit, dat het een blijvend engagement uitdrukt, gericht op de toekomst.
2. Zorg ervoor dat uw missie klantgericht is: wat belooft u uw klant?
3. Wees selectief en realistisch; tracht een duidelijk kader te definiëren, niet te algemeen geldend en niet te beperkt. Hoe algemener u werkt, hoe meer u straks moet onderzoeken op het vlak van klantengroepen, concurrentie en prijzen, trends enz.
4. Wees duidelijk en overtuigend.
5. Gebruik geen vakjargon, de tekst moet ook voor buitenstaanders duidelijk zijn.
6. Wees beknopt, zodat men het mission statement onmiddellijk kan herhalen.
7. Heeft u moeite met het formuleren van een mission statement, dan kan u een beroep doen op marktonderzoek of uw oor te luisteren leggen bij medewerkers, leveranciers en klanten.
8. Leg uw mission statement naast dat van uw concurrenten of andere bedrijven in uw sector.

TIP

De mission statements van uw concurrenten of bedrijven met complementaire activiteiten zijn vaak een goed voorbeeld om te starten met uw denkproces.

Gezien het belang van KSF's moeten de bewaking en besturing op strategisch niveau plaatsvinden. Beperk het aantal KSF's tot maximaal tien, evenwichtig verdeeld over verschillende aandachtsgebieden binnen de organisatie, om het overzicht te bewaren[3].



Een model dat helpt bij het onderkennen van de KSF's is het Business Model Canvas. Naast de focus op de waarde die bedrijven en organisaties leveren aan hun klanten, toont dit model de logica van hoe uw bedrijf geld gaat verdienen.

Definities brengen duidelijkheid
Uw mission statement is verschillend van uw Unique Selling Proposition (USP), uw Kritische Succesfactoren (KSF), uw positionering en de baseline van uw campagne.

- Een kritieke succesfactor (KSF) is een kenmerk van de organisatie dat essentieel is voor het toekomstige succes van die organisatie. Welke specifieke kenmerken dat zijn, hangt sterk af van de markt waarin de organisatie opereert en haar visie en missie.

  KSF's kunnen te maken hebben met de benodigde kerncompetenties (kernvaardigheden) van een organisatie zoals productontwikkeling en innovatie, planning en logistiek, medische behandelexpertise of marketing en design. Andere KSF's kunnen betrekking hebben op datgene dat u in de markt onderscheidt van anderen: de zogenoemde USP's of Unique Buying Reasons (UBR's). Of gaat het om specifieke middelen waarmee u altijd een stap voor denkt te blijven op de concurrentie, zoals research & development? Dat worden ook de Sustainable Competitive Advantages (SCA's) genoemd.

  Vragen die je moet stellen om je KSF's te vinden: wat is doorslaggevend voor het succes van de organisatie? Welke factoren zijn essentieel voor de continuïteit van de organisatie op lange termijn? Wat zijn onze kerncompetenties en sluiten die aan op onze markt, visie en missie? Wat zijn onze USP's en UBR's? Hoe realiseren we duurzaam concurrentievoordeel (SCA's)?

- Uw **USP** geeft aan wat uw aanbod onderscheidt van concurrerende of substitutieproducten. Het bieden van een meerwaarde voor de klant en de kernachtige verwoording ervan zijn noodzakelijke voorwaarden om een nieuwe markt succesvol te betreden. Meer over USP's leest u in ons boekje Internationale Bedrijfscommunicatie, Leidraad voor Internationaal Ondernemen.[10]

- **UBR's geven net als de USP's de sterkte van uw product of dienst weer, maar vanuit het standpunt van de klant i.p.v. het bedrijfsstandpunt.** Het is de reden waarom klanten voor uw product kiezen en niet voor een andere oplossing. UBR's worden beschreven in termen zoals leveringssnelheid, bereikbaarheid per telefoon, precisie of flexibiliteit bij het uitwerken van een project. Wat de UBR's zijn voor uw bedrijf gaat u best na tijdens de analyse van de klantentevredenheid. Waarom kiest een klant voor u? Wanneer verliest u klanten aan de concurrent of krijgt de concurrent de voorkeur? In een sterk concurrenti-

ele markt waar weinig toegevoegde waarde wordt geleverd kan prijs de sleutel tot succes zijn, bijvoorbeeld bij warenhuizen.

USP's en UBR's onderscheiden zich van de benchmark en geven de organisatie een voortdurend concurrentievoordeel.

- Bij de bepaling van de **positionering** (zie Stap 6) van uw product kiest u een doelgroep waartoe u zich zal richten. Bij de keuze van de belangrijkste waarde die naar voren wordt geschoven houdt u rekening met de USP's van het product en de marktomvang van elk segment. Zo neemt u in de ogen van de klant een onderscheidende plaats in de markt in. Een positionering wordt opgemaakt voor elk product en, indien nuttig, voor elke markt afzonderlijk.

- De **baseline** is een creatieve slogan gebaseerd op het mission statement. 'Voorsprong door techniek' (Audi) omvat zowel de technologische innovatie, de positionering tegenover concurrenten, als de snelheid van de wagen.

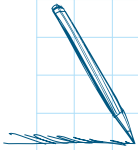
Voorbeelden van mission statements:

CultuurInvest is een **investeringsfonds** onder de vleugels van **PMV**. Het fonds werkt aan groei en zelfstandigheid van ondernemingen uit de creatieve industrie die **cultuurgebonden producten of diensten met marktpotentieel** aanbieden.[11]

Biscuiterie Jules Destrooper is een **familiale onderneming** die een duurzame rentabiliteit nastreeft via leadership in **eerlijke, authentieke** boterkoekjesspecialiteiten en chocoladekoekjes gemaakt met **de beste natuurlijke grondstoffen** door een **creatief team van medewerkers** met een passie voor het vak en dit in het kader van een premium productbeleid![12]

De visie van een bedrijf is – in tegenstelling tot de missie – veeleer toekomstgericht. Ze omschrijft de 'hogere' doelstelling die het bedrijf wil bereiken. Waar wil het bedrijf naartoe? Welke plaats wil het bedrijf innemen? En hoe wil u dit realiseren? Het veranderingsproces ligt vast in de visie.

Een voorbeeld: bedrijf X streeft ernaar Belgische marktleider/Europese topspeler/wereldleider te worden in de markt van Y, op basis van hoogkwalitatieve en duurzame technologie die de uitstoot van ondernemingen terugdringt. De onderneming wil groei realiseren



Meer weten over hoe een bedrijf te managen op basis van waarden?
Een interessant boekje dat vlot leest is 'Managing By Values' van Ken Blanchard en Michael O'Connor. [13]

door vertrouwensrelaties uit te bouwen met klanten en voortdurend in te zetten op innovatie.

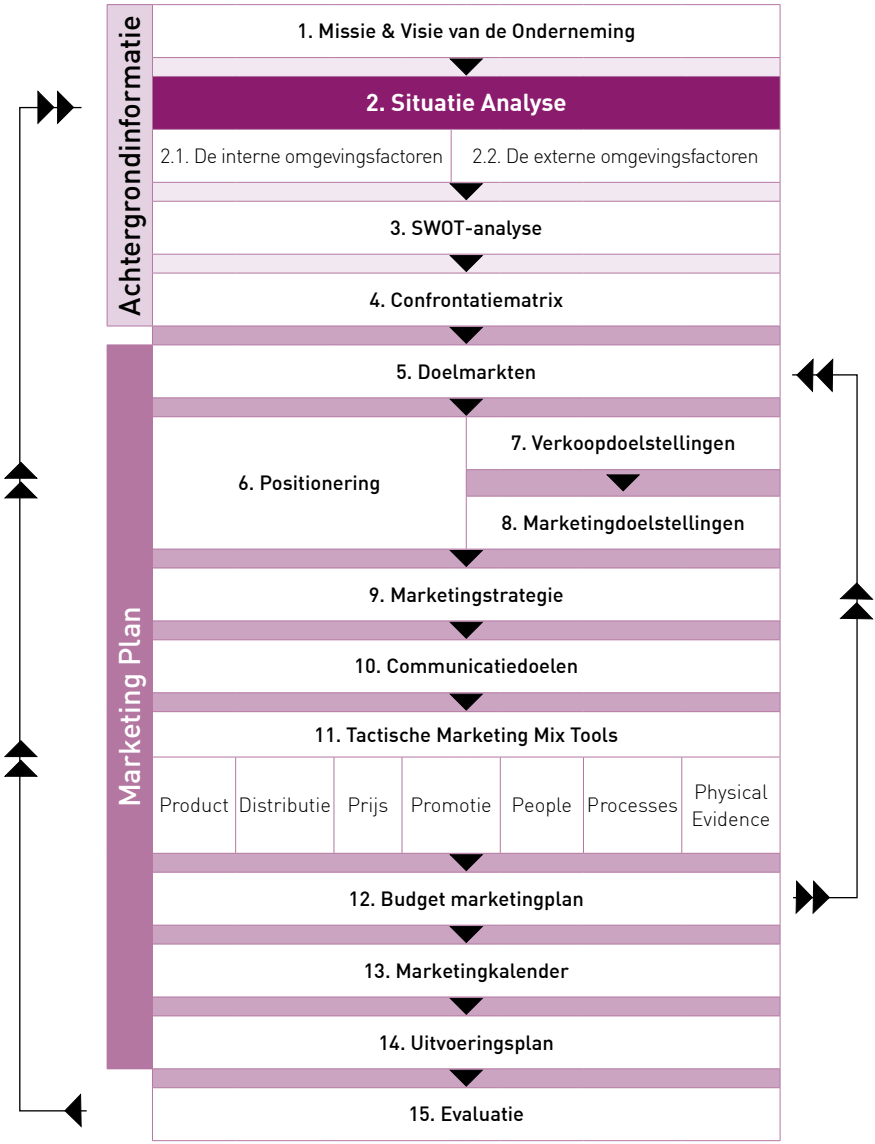
De missie en visie bepalen samen de koers van de onderneming. Ze bieden coherentie in het beslissingsproces. Zodra de missie en de visie van het bedrijf duidelijk zijn, worden beslissingen over investeren, aanwerven, onderzoek en ontwikkeling hieraan getoetst. Op die manier kunnen heel wat projecten en initiatieven worden geschrapt. Ze zijn niet langer een prioriteit of meer nog: ze passen niet in wat u wenst te bereiken.

Kip en ei
Volgens sommige bronnen komt eerst de situatieanalyse, en dan pas de missie en visie. Dat klopt bij het opstarten van een onderneming. Bij een bestaande onderneming gaat men echter uit van de situatie 'as is'. De missie en visie veranderen meestal niet bij het opstellen van een nieuw marketingplan of het benaderen van een nieuwe markt. Alleszins is het evalueren en terugkijken op de voorgaande fases een continu proces. Want hoewel de missie en visie langetermijnelementen zijn, toch kunnen ze voorbijgestreefd raken.

Naast de missie en visie, zijn er ook **de waarden** die uw onderneming aanhangt: eerlijkheid, dynamiek, respect, oplossingsgerichtheid, flexibiliteit .... Zorg dat de waarden goed doordacht zijn en worden gedragen door het hele management en alle werknemers. Beperk u best tot een **drietal kernwaarden**. Als het er te veel zijn en/of ze zijn te algemeen geformuleerd, kan u zich niet onderscheiden. Het bepalen en uitspreken van deze waarden is bijzonder **belangrijk voor het aanwerven van medewerkers**. Stralen zij de waarden uit die uw onderneming belangrijk vindt? Als precisie en oog voor detail essentieel zijn in uw vak, selecteert u dan medewerkers met die eigenschappen? Zeker in dienstverlenende bedrijven is de keuze van de juiste medewerkers fundamenteel voor uw geloofwaardigheid.

2 SITUATIEANALYSE: EEN NOODZAKELIJKE VOORBEREIDING VOOR EEN GOED PLAN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



◗ STAP 2. SITUATIEANALYSE: EEN NOODZAKELIJKE VOORBEREIDING VOOR EEN GOED PLAN

De **situatieanalyse is** de belangrijkste en **meest tijdrovende fase** in het hele proces om tot een goed marketingplan te komen. U bouwt geen huis zonder studie van de ondergrond. Hetzelfde geldt voor het opstellen van een marketingplan: u begint er niet aan vooraleer u een situatieanalyse heeft gemaakt. Die analyse zal u helpen om orde te scheppen in de 'chaos' rondom u, door een reeks **vragen** te **stellen**. Bij het stellen van die vragen vertrekt u van uw kennis van uw bedrijf, uw producten en uw klanten.

Er zijn veel domeinen waarover u antwoorden zal verzamelen. Niet alleen wat **in**, maar ook wat **buiten** de onderneming gebeurt, moet u in de gaten houden. De politieke situatie in een land, de demografische opbouw van de bevolking, conjuncturele veranderingen zoals de schuldencrisis; dat alles kan van invloed zijn op het consumentengedrag. Deze externe factoren zorgen ervoor dat u nooit alles onder controle heeft. Dankzij uw kennis en ervaring past u zich hier voortdurend aan om de slaagkansen voor uw onderneming te maximaliseren.

Met het oog op de SWOT-analyse in de volgende stap, ordenen we de situatieanalyse naar interne (controleerbare) en externe (oncontroleerbare) omgevingsfactoren.

Oefening baart kunst
Eens u deze oefening een aantal keer heeft gemaakt, gaat het aanpassen van een marketingplan of het opstellen van een nieuw plan snel. Vooral ook omdat u gaandeweg in uw maandelijkse evaluaties bepaalde informatie zal verzamelen en dat u steeds meer vat zal krijgen op de te onderzoeken onderwerpen.

2.1. De interne omgevingsfactoren

Dit zijn alle factoren die u onder controle heeft. Uw beslissingen hebben een rechtstreekse invloed op de situatie. U kan bijvoorbeeld uw product of uw processen aanpassen, uw prijzen verhogen of verlagen, een afdeling reorganiseren om beter op de noden van een klant in te spelen enzovoort.
Over uw bedrijf en de werking ervan analyseert u het verleden, het heden en brengt u de te verwachten evolutie in kaart. Oplossingen hoeft u nu nog niet te zoeken; we streven op dit moment alleen naar een correcte inventaris.

2. Situatieanalyse		
2.1. Interne Omgevingsfactoren (onder controle)	**2.2. Externe Omgevingsfactoren (niet onder controle)**	
2.1.1. De onderneming in het algemeen	2.2.1. Macro-economische factoren (uw bedrijf kan geen invloed uitoefenen op de situatie)	
2.1.2. Verkoopresultaten	2.2.2. De marktomvang	**Micro-economische factoren** (= stakeholders = door bepaalde acties van uw bedrijf kunt u de situatie beïnvloeden)
2.1.3. Alle afdelingen van het bedrijf	2.2.3. Markten en klanten: segmenteren	
2.1.4. Producten, productgamma's en verpakking	2.2.4. De distributiekanalen	
2.1.5. Prijs en prijsstructuur	2.2.5. De concurrenten	
2.1.6. De Locatie (Plaats)	2.2.6. De leveranciers	
2.1.7. Promotie	2.2.7. Belangengroepen of stakeholders	
2.1.8. Personeel		
2.1.9. Processen		
2.1.10. Physical Evidence		
2.1.11. De waarde-indicatoren		

Voorbeeld van conclusie
'Algemene situatie van een onderneming'

"De omzet van de onderneming groeit voor het derde jaar op rij met gemiddeld 6%, maar de brutowinstmarge daalt met gemiddeld 2%.

De stijging in omzet komt volledig op conto van de exportlanden, terwijl die in de Belgische markt de laatste drie jaar met 12% in totaal is gedaald. Het aantal klanten en bestellingen is stabiel, maar de gemiddelde omzet per bestelling daalde met 17%. De reden is een sterk opkomende concurrentie, die druk op de prijzen met zich meebrengt. De dalende brutowinstmarge ligt ook aan de hogere kost voor export.

Er is een groot personeelsverloop, voornamelijk binnen het managementteam.

Door de zware investeringen dit jaar en de voorziene afbetalingen, moet worden uitgekeken naar extra financiering voor een periode van circa drie jaar."

Trek vervolgens voor elk bestudeerd onderwerp conclusies rond sterktes (die tot een concurrentieel of financieel voordeel kunnen leiden) en zwaktes (die u op korte of middellange termijn nadeel kunnen berokkenen).

2.1.1 De onderneming in het algemeen

U neemt onder de loep:

- historiek van het bedrijf (met de belangrijkste mijlpalen of redenen van succes en falen);
- missie, visie en waarden: klopt alles nog?
- globale resultaten (totale omzet, marge, aantal klanten, winst van het boekjaar, cashflow, EBITDA ...)
- organogram (algemeen en evolutie personeel)
- bedrijfsleiding en -cultuur (ruimte voor ondernemerschap, klantgericht, stijl van leidinggeven, besluitvorming, controle, innovatiegerichtheid ...)
- imago van het bedrijf
- evaluatie van eventuele samenwerkingsverbanden
- ...

SMART staat voor:

- Specifiek (duidelijk genoeg?)
- Meetbaar (uit te drukken in cijfers)
- Ambitieus (mikt u hoog genoeg?)
- Realistisch (blijft het haalbaar?)
- Tijdsgebonden

Balanced Scorecard (BSC)[14]: een managementinstrument van de auteurs Kaplan & Norton dat een overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter de BSC is het operationaliseren van de missie en de strategie van de organisatie in concrete, meetbare indicatoren. Dit model streeft naar een correcte balans tussen de verwachtingen en de belangen van de aandeelhouders, klanten, eigen medewerkers en de organisatie zelf.

Voorbeeld van een conclusie van de verkoopresultaten:

"80% van de omzet komt van bestellingen geplaatst voor 30 juni. Hiervan wordt de helft genoteerd van Pasen tot einde mei.

20% van de klanten maakt 80% van de omzet.

75% van de omzet komt uit België, bijna uitsluitend via de apotheken.

De penetratiegraad in België in de doelmarkt bedraagt 65%. Het marktaandeel 30%.

Nog meer groeien in hetzelfde segment lijkt alleen mogelijk als we concurrent X overnemen.

De verkoop in Frankrijk is in de apotheeksector goed gestart (omzet van ... euro in drie maanden tijd). Er is één grote klant uit de grootdistributie die een even grote omzet heeft gerealiseerd als de apotheeksector in Frankrijk."

Key Performance Indicators (KPI's)
KPI's geven weer hoe goed u presteert, hoe gezond uw bedrijf of afdeling is. Ze zijn het gereedschap voor het management om de voortgang in de realisatie van de doelstellingen te monitoren en te meten.

KPI's zijn SMART gedefinieerd: aantal gemaakte offertes per week of maand, aantal nieuwe klanten, klantentevredenheidsscore, marktaandeel, kosten ten opzichte van omzet ...

Kmo's kunnen hun KPI's – de belangrijkste indicatoren van hun prestaties – het best op maandelijkse of minstens op kwartaalbasis evalueren: u vergelijkt ze zowel met de verwachte resultaten als met die van de voorbije jaren. Dankzij deze regelmatige check-ups, hoeft u slechts de cijfergegevens van de laatste periode toe te voegen om conclusies te trekken voor uw marketingplan.

Een geïntegreerd meetinstrument dat een gestructureerd overzicht geeft van de prestaties van de onderneming is de Balanced Scorecard. Dit instrument wordt vooral bij middelgrote ondernemingen toegepast.

2.1.2. Verkoopresultaten

U neemt onder de loep:

- gedetailleerde resultaten van de verkopen in omzet, in aantal klanten, (algemeen, per productgamma, per product, per segment, evolutie aantal klanten + potentieel per distributiekanaal, grootste klanten, per jaar, per maand, ten opzichte van budget, voorbije jaren ...);
- inzicht in het aantal offertes en de succesratio;
- analyse van de binnenkomende bestellingen per week en de relatie tot het resultaat op het einde van het jaar;
- marktaandeel en marktpenetratie, groeipotentieel;
- klantentrouw, herhaalaankopen, eerste bestellingen;
- successen en mislukkingen (het waarom?).

2.1.3. Alle afdelingen van het bedrijf

Onderzoek de efficiënte werking van al uw afdelingen en beoordeel of u actie moet ondernemen.

Wat zijn uw sterktes en zwaktes voor het realiseren van uw exportplannen of expansie?

- Hoe zit het met uw efficiëntie en (on)afhankelijkheid van inkoop?

TIP

- Gebruik de Exportmeter van FIT om inzicht te krijgen in de prestaties van uw afdelingen ten opzichte van andere Vlaamse bedrijven. Neem contact op met het provinciaal kantoor van FIT in uw buurt.
- Bevraag regelmatig uw klanten: zo krijgt u een beter zicht op de prestaties van uw afdelingen. Dit moedigt ook uw werknemers aan om beter te presteren.

Voorbeeld conclusie over de verkoopafdeling:

"De relatie tussen onze verkopers en de klant lijkt optimaal. De sociale vaardigheden van onze medewerkers uiten zich in de getrouwheid van het cliënteel.

Door de economische crisis daalt de omzet bij onze klanten en ook bij ons. Het aantal klanten en bestellingen blijft hetzelfde, dus de werklast blijft even groot, maar de gemiddelde omzet per bestelling is met 30% gedaald.

Door de dalende rentabiliteit per verkoper moet een oplossing worden gezocht om efficiënter te werken.

Onze klanten zijn slechts voor 20% geïnformatiseerd. Twee verkopers hebben problemen met de interne automatisering van bestelbonnen en het orderproces. Eén daarvan gaat binnen twee jaar op pensioen – de andere pas binnen tien jaar.

Door de slechte telefonische bereikbaarheid (lijnen vaak bezet en lange wachttijden) gaan bestellingen naar concurrenten.

Onze klassieke incentive gebaseerd op groei werkt niet langer motiverend. We moeten op zoek naar alternatieven om de klantentrouw te behouden."

- Hoe flexibel is uw productieproces en welke productiecapaciteit benut u?
- Hoe verloopt uw magazijnbeheer? Weet u alles op elk moment liggen?
- Verzorgt u zelf uw logistiek of besteedt u die uit?
- Uw administratie: hoe snel wordt de telefoon opgenomen, hoe snel worden offertes beantwoord?
- HR: vindt u gemakkelijk het gewenste personeel? Zijn medewerkers trouw of is er een groot personeelsverloop? Heeft u last van absenteïsme? Heeft u de juiste profielen om uw exportklanten goed te bedienen? Is uw personeel flexibel en bekwaam om de exportuitdagingen aan te gaan?
- Financiën en boekhouding: hoe snel betalen uw klanten? Heeft u openstaande factureren? Over welke betalingstermijnen beschikt u? Hoe sterk is uw cashpositie?
- ICT: zijn uw informaticaprogramma's aangepast aan de specifieke noden van buitenlandse klanten? Staat uw CRM-systeem op punt?
- ...

Heeft u de juiste mensen en instrumenten (machines, software, partners) om op internationaal niveau te opereren en snel te kunnen ageren?

Hoe presteert elke afdeling op het vlak van:
- flexibiliteit (aanpassingsvermogen aan de wensen van de klant);
- reactietijd (duur van de processen, zoals van bestelling tot levering?);
- prijs (als ROI);
- kwaliteit (dienst-na-verkoop, juistheid ...).

Hoe kan elke afdeling nog beter inspelen op de tevredenheid van de klant? In hoeverre zal dit u nog meer onderscheiden van de concurrentie? Een goed inzicht in de prestaties van elke afdeling leidt tot duidelijkheid over toekomstige prioriteiten.

Laat u niet overdonderen
Heeft u nog nooit een marketingplan opgesteld, dan zet u de eerste keer alleen de belangrijkste stappen. Nadien kan u telkens verder gaan, tot wanneer uw onderneming, producten, klanten en concurrenten geen geheimen meer voor u hebben.

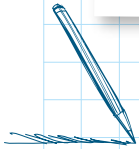
Voorbeelden conclusie over producten:

"Product A is goed voor 25% van de verkoop, de perceptie hierover is heel goed. Dit is gedeeltelijk te danken aan de goede scores in Testaankoop, maar ook de verpakking doet haar werk.

De introductie van product B is geslaagd, maar gaat ten koste van product V, dat al jaren bestaat. Afwegen of productie van product V moet worden stopgezet.

Nieuwe verpakking oogt aantrekkelijker en wordt geapprecieerd door de klant. Tekst en uitleg moet groter, niet iedereen merkt de informatie op.

Het merk komt niet sterk genoeg uit op de nieuwe verpakking."



Wat zijn Incoterms®?

Incoterms® bepalen de verplichtingen, kosten en risico's tussen verkopers en kopers verbonden aan de levering van goederen van verkoper naar koper. Ze worden opgenomen in de verkoopcontracten.
Een goede bron van informatie is Incoterms® 2010[15] of http://www.searates.com/reference/incoterms/cpt/

Een goede bron voor Europese bedrijven in verband met invoerrechten geheven door landen buiten Europa en de in te vullen documenten is de Market Access Database van de Europese Unie.
http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm

2.1.4. Producten, productgamma's en verpakking

Wat weet u over uw producten: wat zijn de sterktes en zwaktes? Wat zijn de karakteristieken, de voordelen en USP's? In welke levensfase bevinden uw producten zich? In hoeverre is uw product afgestemd op de behoeften van de klant? Welk imago stralen uw producten uit? En de verpakking? Hoe valt u op tussen de concurrenten? Gebruikt u alle mogelijkheden om u te onderscheiden? Hoe kan u ervoor zorgen dat uw producten uit de rekken worden gekozen?

Hoe, waar en wanneer wordt uw product gebruikt? Stemt dat overeen met hoe u het heeft voorzien? In andere streken komt uw product misschien tegemoet aan een andere behoefte. Is uw product hiervoor optimaal aangepast of kan u, mits enkele aanpassingen een nog beter product aanbieden?

2.1.5. Prijs en prijsstructuur

Er zijn drie manieren om uw prijs te bepalen:

- Kostengerichte prijsbepaling: de prijs wordt haast uitsluitend op basis van kostenoverwegingen bepaald. Aangezien export met heel wat extra kosten kan gepaard gaan (naargelang de toegepaste Incoterms®, leveringstermijnen enz.) is het steeds interessant om de juiste kostprijs te berekenen en een nacalculatie te doen van uw reële marge. Dat betekent niet dat een kostengerichte prijsbepaling de beste manier is om uw prijs te bepalen.

- Consumentengerichte prijsbepaling: tegenover de bodemprijs bepaald door de kosten staat het prijsplafond bepaald door de klant. Als die de prijs te hoog vindt, zal hij weinig of niet aankopen. Aandachtspunten zijn onder meer de prijselasticiteit van de vraag, de psychologie van de consument, de productlevenscyclus (zie verder) en de perceived value.

- Concurrentiegerichte prijsbepaling: zoals de naam aangeeft wordt hier in eerste instantie de concurrent in het oog gehouden. Het 'bod onder omslag' dat bij aanbestedingen wordt gebruikt, behoort hier bijvoorbeeld ook toe.

Hoe bepaalt u uw prijs? Tegen welke prijs wordt uw product verkocht, hoe groot is uw marge, hoe groot zijn de marges voor uw distributeur, agent, groothandel en alle andere mogelijke tussenpersonen? Hoe verhoudt zich dat ten opzichte van de marktgemiddelden? Zijn er volumekortingen, promoties ...? Op welk product of in welke markt verdient u het meest?

Voorbeeld van conclusie i.v.m. de prijsstructuur:

"Door de prijsoorlog in de grootdistributie in Frankrijk zijn de marges onder de 15% gedaald. Er wordt quasi uitsluitend gekocht als er promoties worden aangeboden. Bovendien bedragen de betalingstermijnen ongeveer 3 maanden na levering.

De beste marge wordt bereikt met product B: 16%. De marge op product A bedroeg op jaarbasis 12%."

TIP

Wie zich verder wil bekwamen in prijszetting en margeoptimalisatie kan terecht op het Europees Prijsplatform: www.pricingplatform.eu.

Voorbeeld conclusie i.v.m. de locatie

"Uitzendkantoor A bevindt zich in de slecht onderhouden stationsbuurt, waar vele huizen leegstaan en vaak wordt ingebroken. Uitzendkantoor A krijgt veel ongeschoolde werknemers over de vloer, maar heeft het moeilijk om bedienden te werven. Bovendien maakt de locatie geen goede indruk bij bedrijven. Uit berekeningen blijkt dat bij een verhuis naar een centrumstraat het omzetcijfer zou kunnen verdubbelen, terwijl de huurprijs slechts 30% zou stijgen."

Ook de betalingsvoorwaarden of -gebruiken van een land beïnvloeden uw prijs. Als u contante betaling kan vragen zal dat een aanzienlijke invloed hebben op uw kaspositie, en dus op uw kostprijs versus een klant die binnen de 60 dagen betaalt.

2.1.6. Locatie (Plaats)

Uw locatie maakt deel uit van uw distributie; de weg die u kiest om uw klant te bereiken. Omdat u uw locatie kiest, maar uw distributie en logistiek vooral van externe factoren afhankelijk zijn, werd dit punt opgesplitst. Meer over de distributiekanalen vindt u onder 2.2.4.

Klanten 'lezen' in uw locatie wat de ambities en de doelstellingen van uw bedrijf zijn en hoe uw zaak wordt gerund. Welk imago probeert u uit te stralen? Klopt het plaatje? Komen uw klanten bij u in de zaak? Kunnen ze gemakkelijk parkeren? Zijn uw kantoren uitgerust met de juiste technologie? Kan uw onthaalbalie klanten gepast ontvangen? Hoe zit het met de staat van uw wagenpark? Hoe is uw zaak ingericht?

2.1.7. Promotie

Promotie staat in marketingterminologie meestal synoniem voor alles wat communicatie aanbelangt. Het gaat hier over betalende reclame, niet-betaalde publiciteit (bv. naar aanleiding van pr-acties), persoonlijke verkoop en verkooppromotie (tijdelijke acties als kortingen en geschenken).

Hoe succesvol waren uw promotieacties? Hoe ervaren uw klanten uw communicatiemateriaal? Begrijpen zij de boodschap die u wil meegeven?

Hoe wordt uw website begrepen? Op welke pagina verlaten bezoekers uw website? Kent u de woorden waarmee potentiële klanten uw product zoeken op het internet? Hoe hoog staat u gerangschikt in de zoekresultaten?

Hoe doet u het op beurzen? Heeft u uw doelstellingen bereikt en welke return haalt u?

Hoe goed is uw foldermateriaal? Worden de voordelen van uw product goed uitgelegd?

Hoe goed is uw database? Komen uw nieuwsbrieven aan? Zijn uw e-mailadressen/mailadressen up-to-date?

Voorbeeld van conclusie i.v.m. promotie:

"Het aantal bezoekers op onze website is te verwaarlozen. Ons bedrijf is vooral gekend voor landbouwwerktuigen. Het Nederlandstalige cliënteel kent ons, maar wij zien een groeipotentieel in Frankrijk en de Oost-Europese landen. Onze website bestaat alleen in het Nederlands.

Op de beurs X werden weinig nieuwe contacten gelegd. Er stonden ontzettend veel bedrijven en onze beursstand viel niet op. Voordien hadden geen contacten met potentiële klanten plaatsgevonden."

Voorbeeld conclusie over personeel:

"De medewerkers in de nieuwe garage A verkopen veel minder onderhoudsproducten dan gemiddeld in het netwerk. De overige medewerkers werden twee jaar geleden getraind in het aanbieden van deze producten wanneer de klanten hun wagens komen afhalen.

Uit de cijfers blijkt dat de werknemers van de afdeling B veel meer ziek zijn dan deze van de hoofdzetel. Vooral op maandag is het absenteïsme groot.

In garage F is een proefproject gestart met vrouwelijke verkoopsters. Dat loopt niet zoals gehoopt. Het hoofdzakelijk mannelijk cliënteel blijkt meer vertrouwen te hebben in een mannelijke verkoper als het over (vracht)wagens gaat."

Voorbeeld conclusie over processen:

"In totaal werden dit jaar 42 klachten ontvangen of gemiddeld 1 om de 5 dagen. Dat zijn er 10 minder dan vorig jaar. De klachten hadden voor 24% te maken met de eindejaarspromotie die verkeerd werd begrepen."

Het boekje Internationale Communicatie van Flanders Investment & Trade behandelt dit onderwerp meer in detail.

2.1.8. Personeel

Steeds meer bedrijven – zowel in dienstverlening als in industrie – proberen zich van elkaar te onderscheiden door het accent te leggen op hun service. Ze investeren in mensen, personeelsbeleid en beloningssystemen voor de medewerkers.

Voelt de klant zich door uw bedrijf goed begrepen? Worden vragen en klachten efficiënt en snel opgelost? Wordt de klant goed ontvangen? Klopt de manier waarop uw medewerkers reageren op klanten met het imago van uw bedrijf? Gaat er geen omzet verloren omdat uw personeel niet de aankoopsignalen of -opportuniteiten opmerkt? Is bijscholing nodig? Voelt uw personeel zich verantwoordelijk en betrokken?

Via mystery shopping kan u onafhankelijke waarnemers naar uw verkooppunten sturen of laten bellen en laten beoordelen of de dienstverlening in lijn is met de verwachtingen.

2.1.9. Processen

Hoe efficiënt verlopen de processen die de klant bij u doorloopt, van informatieaanvraag over offerte tot contract? Van orderbehandeling over productie en levering tot dienst-na-verkoop? Hoe snel wordt uw klant geholpen in elk stadium? Hoe transparant is uw organisatie?

2.1.10. Physical Evidence

Wie voor een belangrijke investering staat, zoekt – indien de potentiele leverancier onbekend is – naar zekerheden. De professionaliteit van de website, het foldermateriaal en de manier waarop offertes worden opgemaakt geven een eerste indruk van uw bedrijf en waar het voor staat. Hoe kan u uw potentiële klant nog overtuigen van wat u voor hem kan betekenen?
Zijn er bewijzen van de goede kwaliteit van uw product of uw goede dienstverlening? Diploma's, klantentevredenheidsenquêtes ... Kan u uw argumenten hard maken?
Hoe kan u een ontastbare dienstverlening toch naar waarde laten schatten? ISO- of andere certificeringen, een draaiboek dat het voorbereidende werk en de kennis van zaken weergeeft, getuigenissen van goede dienstverlening, prijzen die u heeft gewonnen?

Voorbeeld conclusie uit waardebepaling evaluatie product:

Waarde van 1 - 5 (5 = hoogste)	*Waarde/belangrijkheid*	*Uw score*
Kleur	*5*	*3*
Smaak	*5*	*5*
Structuur	*5*	*4*
Verpakking	*2*	*3*
Snelheid levering	*2*	*3*
Prijs	*3*	*5*

=> Op het vlak van kleur kan uw product beter scoren en dit is belangrijk in de ogen van de klant. Inzake prijs is er wellicht een mogelijkheid tot verhoging zonder dat dit onmiddellijk van invloed is op uw verkoopvolume, vermits u goed scoort en de prijs minder van belang is. (In de concurrentieanalyse die verder in stap 2 aan bod komt, wordt uw score vergeleken met die van de concurrenten in de markt).

2.1.11. De waarde-indicatoren

Maak een lijst op van de elementen die uw klanten belangrijk vinden en op basis waarvan zij beslissen om voor u of een concurrent te kiezen: prijs – snelheid levertijd – kwaliteit (waarin?) – capaciteit – gamma – medewerkers – bereikbaarheid – beschikbaarheid – probleemoplossing - ...

Geef punten volgens het belang van elke indicator (weging). Ga na waar u goed zit en waar er ruimte is voor verbetering. U moet goed scoren op de meest doorslaggevende punten. Zo kan u hoofdzaak van bijzaak onderscheiden en wordt meteen duidelijk waar u inspanningen moet doen of aanpassingen moet doorvoeren.

Op die manier komt u uw USP's en UBR's te weten.

Hoe vindt u deze informatie en hoe bepaalt u de waarde-indicatoren?
Marktonderzoeksbureaus kunnen u hierbij helpen; zij hebben ervaring op dit vlak en kunnen u een duidelijk inzicht verschaffen. Hier hangt natuurlijk een prijskaartje aan vast, naargelang de informatie eenvoudig of moeilijk te verzamelen is. Het voordeel is dat u gestructureerde informatie krijgt, waardoor vergelijken in de toekomst makkelijker wordt.

Minder kwalitatief maar goedkoper, is de informatie die u zelf verzamelt. U kan een vragenformulier opstellen en aan uw verdelers of klanten voorleggen. Of uw verkopers vragen om mondeling informatie in te zamelen. Om die goed te kaderen, werkt u het best met een vooropgestelde vragenlijst, zodat u zo veel mogelijk vergelijkbare informatie bekomt.

Sterkte/zwakte
Een sterkte kan worden aangewend om uw concurrentiepositie te verbeteren en/of uw financiële situatie te verstevigen. Een zwakte is nadelig voor uw concurrentiepositie of kan uw financiële situatie schaden.

2. Situatieanalyse		
2.1. Interne Omgevingsfactoren (onder controle)	**2.2. Externe Omgevingsfactoren (niet onder controle)**	
2.1.1. De onderneming in het algemeen	2.2.1. Macro-economische factoren (uw bedrijf kan geen invloed uitoefenen op de situatie)	
2.1.2. Verkoopresultaten	2.2.2. De marktomvang	**Micro-economische factoren** (= stakeholders = door bepaalde acties van uw bedrijf kunt u de situatie beïnvloeden)
2.1.3. Alle afdelingen van het bedrijf	2.2.3. Markten en klanten: segmenteren	
2.1.4. Producten, productgamma's en verpakking	2.2.4. De distributiekanalen	
2.1.5. Prijs en prijsstructuur	2.2.5. De concurrenten	
2.1.6. De Locatie (Plaats)	2.2.6. De leveranciers	
2.1.7. Promotie	2.2.7. Belangengroepen of stakeholders	
2.1.8. Personeel		
2.1.9. Processen		
2.1.10. Physical Evidence		
2.1.11. De waarde-indicatoren		

2. 2. De externe omgevingsfactoren

Even belangrijk als de kennis van uw interne omgevingsfactoren, is kennis van wat zich rondom u afspeelt: de externe omgevingsfactoren, die u niet onder controle heeft. Bepaal ook hier de belangrijkste factoren die voor uw bedrijfsactiviteit noodzakelijk zijn om te slagen in een markt.

Voorbeeld:

Wie diepvriesproducten exporteert kan uiteraard alleen succesvol zijn in markten waar de bevolking beschikt over een diepvries. Daarnaast is het belangrijk dat er permanent elektriciteit aanwezig is, dat de goederen zonder onderbreking diepgevroren kunnen worden vervoerd tot op de plaats van bestemming, dat de distributiecentra en opslagplaatsen ook de diepvriestemperatuur kunnen verzekeren enzovoort.

Ook in de externe omgevingsfactoren kunnen verschillende domeinen worden afgebakend. Zie tabel links.

2.2.1. Macro-economische factoren

Wil u exporteren, dan kan u het best – vooraleer u tijdrovende en diepgaande studies maakt – een snelle analyse maken van de macro-economische factoren. Dat zijn factoren waarover u geen controle heeft en die u als bedrijf moeilijk kan beïnvloeden. Nochtans kunnen ze sterk invloed hebben op het resultaat van uw activiteiten.

Tot de macro-economische factoren behoren de analyse van demografische, politieke, economische, sociale, technologische, omgevings- en juridische tendensen. Ook combinaties zijn mogelijk zoals trends in levensstijl en wijzigingen in gedragspatronen die onder socio-economische trends vallen. Bijvoorbeeld: de bevolking eet gezonder, doet meer klusjes zelf of gaat later slapen. Dat zijn wijzigingen in de maatschappij die hun invloed hebben op het consumentengedrag en het verbruikspatroon. Deze analyse kan worden opgesplitst naargelang ze zich afspeelt in een lokale, nationale, regionale of globale context.

2.2.1.1. Demografische factoren

Dit zijn gegevens in verband met het aantal inwoners van een land, streek of stad, de structuur van de bevolking met een onderverdeling in leeftijdsgroepen, inkomen, beroep, huwelijken en scheiding enzovoort. Analyseer die demografische elementen die uw marketing-, verkoop-, prijs- en distributiepolitiek kunnen beïnvloeden.

Goede bronnen:

Waar vindt u informatie over de bevolking, uw sector, tendensen voor uw producten enzovoort?

- Nationale banken:
  http://www.nbb.be/pub/stats/stats.htm?l=nl
- Duitse Nationale Bank:
  http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/statistiken.html
- Nationaal Instituut voor de Statistiek:
  http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers
- Eurostat:
  http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes
- World Trade Organisation:
  http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
- World Economic Forum, Global Competitiveness Report:
  http://www.weforum.org
- Europese Unie:
  http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_en.htm
- Heritage Foundation: Index of Economic Freedom:
  http://www.heritage.org/index
- Sectorfederaties, nationale en internationale
- CIA World Factbook:
  https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
- The International Chamber of Commerce:
  http://www.iccwbo.org

Voor consumenteninformatie kan u terecht bij

→ Nielsen: www.nielsen.com

→ Warc: www.warc.com

Verkoopt u bijvoorbeeld comfortproducten voor de derde leeftijd, dan moet u nagaan hoeveel personen tot uw doelgroep behoren en hoe kapitaalkrachtig ze zijn.

Demografische informatie in de zakenmarkt gaat eerder over het aantal bedrijven, de ligging en toegankelijkheid, en de grootte. Als producent van sanitair in het luxesegment, analyseert u best én de consumentenmarkt én de zakenmarkt van een land. Hoeveel procent van de bevolking heeft interesse in een luxueuze badkamer en kan zich die permitteren? Hoeveel luxehotels worden er gebouwd of verbouwd, hoe groot zijn die projecten wat het aantal kamers betreft? Maar ook: zijn er geschikte bedrijven om uw goederen te promoten en te verkopen, waar bevinden zich die en beschikken ze over voldoende geschoolde werkkrachten om uw luxemateriaal te installeren?

In een zakenmarkt kunnen nog andere demografische data belangrijk zijn. In punt 2.2.3 Marktsegmentatie wordt hier dieper op ingegaan.

Wijzigingen in demografie kunnen het koopgedrag beïnvloeden. Door de ouder wordende bevolking in vele Europese landen, bijvoorbeeld, zal de vraag naar bepaalde medicijnen en orthopedische producten stijgen.

Ten slotte zullen andere dan demografische kenmerken belangrijk zijn vooraleer u kan beslissen of een markt geschikt voor u is. Bijvoorbeeld: kennen ze producten als de uwe al? Hoe frequent gebruiken ze die? Welke concurrenten of alternatieven zijn er en waar worden deze producten verkocht?

2.2.1.2. Politieke factoren

In hoeverre wenst een overheid de bedrijven te ondersteunen, welke diensten biedt ze aan? Zijn er overheidssubsidies en waarvoor? Wordt de opleiding van werknemers gesteund? Hoe is de kwaliteit van de infrastructuur zoals weg- en spoorwegverkeer?

2.2.1.3. Economische factoren

Tot deze factoren behoren onder meer de intrestvoeten, belastingen, economische groei, inflatie en wisselkoersen.

2.2.1.4. Sociale factoren

Hiertoe behoren onder andere het aantal werkuren, pauzes, gebruiken en gewoontes, het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, kinderarbeid, vrijetijdsactiviteiten en belangenverenigingen.

Wijzigingen in sociale trends kunnen het koopgedrag beïnvloeden. Door een verandering in de mobiliteit en vrije tijd zoals het stijgende fietsgebruik, wordt meer geld besteed aan fietskleding, ontstaan op nieuwe plaatsen eet- en drinkgelegenheden en is er minder tijd en wellicht ook minder budget voor andere activiteiten.

Opleiding en vorming kunnen ertoe leiden dat u liever voor land A dan land B kiest.
Nog voorbeelden van sociale **tendensen in de markt** die van invloed zijn op de verkoop van uw product: de trend om meer aandacht te besteden aan koken, om meer kleur te brengen in de medische sector, om meer geld te besteden aan vrijetijdsactiviteiten, om meer of minder te gaan wonen in de steden enzovoort.

Voorbeeld aankooptrends onder invloed van socio-economische factoren:
In tijden van crisis besparen mensen op grote investeringen. Toch willen ze zichzelf belonen of zich onderscheiden. Ze kunnen zich niet langer de grote luxewagen veroorloven, maar gaan wel nog op restaurant om hun behoefte aan luxe in te vullen. Of: door de grotere aandacht voor veiligheid en de afkeer van risico wordt er meer gefantaseerd over avontuur. We genieten van het rijden met een terreinwagen in de stad, omdat dit ons een avontuurlijk gevoel geeft. Productontwikkeling en communicatie kunnen op deze trends bij hun doelgroepen inspelen.

Een ander voorbeeld is dat als bedrijven weinig cash hebben, er minder wordt geïnvesteerd. Dat betekent dat minder nieuwe machines worden aangekocht, maar dat het bestaande materiaal meer wordt hersteld. In tijden van crisis zijn er dus meer wisselstukken nodig en wordt meer personeel aan het werk gezet om herstellingen en onderhoud uit te voeren.

2.2.1.5. Technologische factoren
Nieuwe technologieën leiden tot nieuwe producten en processen. Smartphones, navigatietoestellen en HD-televisies zijn ontstaan uit technologische vooruitgang. E-commerce en QR-codes zijn evoluties in onze manier van handel drijven, dankzij een verbeterde technologie. Technologie kan kosten verminderen, kwaliteit verbeteren en leiden tot innovatie. Die ontwikkelingen houden voordelen in voor de bedrijfswereld en voor de consument. Zo leidt het gebruik van ICT bij bestellingen en betalingen tot minder werk en minder fouten.

2.2.1.6. Milieu- en omgevingsfactoren

Verandering in het klimaat kunnen tot grote aanpassingen leiden. Als de gemiddelde temperatuur hoger wordt, zal meer worden gekoeld. Als het waterniveau stijgt in bepaalde regio's zullen bedrijven verhuizen. De groeiende wens om natuur en milieu te beschermen zal van invloed zijn op de ontwikkeling van nieuwe producten (zuinigere wagens) en wijzigingen in de vraag van de consument en de industrie teweegbrengen.

2.2.1.7. Juridische factoren

Nieuwe wetten en reglementeringen doen het gedrag van ondernemingen veranderen. Aan welke reglementeringen zal het exportland u als buitenlandse organisatie onderwerpen? Consumentenbeschermingen, concurrentiewetgeving, arbeidsrecht, gezondheids- en veiligheidswetgeving enzovoort.

Over heel wat macro-economische factoren vindt u informatie op de website van Flanders Investment & Trade: www.flanderstrade.be. Of vraag om advies aan een van de medewerkers van het provinciaal kantoor in uw buurt. De contactgegevens staan vermeld op de website.

Veranderende markt

Een Vlaams bedrijf, gespecialiseerd in petrochemische producten voor de automotive markt, verneemt dat een concurrent een industriële installatie aan het bouwen is in een ander deel van Europa om efficiënter oliën te produceren. De concurrentiepositie van het bedrijf zal danig onder druk komen te staan. Aangenomen mag worden dat de markt in Vlaanderen door prijs- en logistieke voordelen op korte termijn volledig zal worden ingepalmd door de nieuwe producent. Het bedrijf beslist om niet meer te investeren in zijn huidige vestiging en af te wachten.

Tegelijk doet zich een enorme opportuniteit voor in de automotive sector door het opengaan van de Centraal-Europese markten. Het Vlaamse bedrijf beslist om met een ander product uit zijn verkoopgamma zwaar in te zetten op deze nieuwe markten, waar in het automotive gamma interessante marges mogelijk zijn. Dat blijkt een goede zet. Het Vlaamse bedrijf verliest inderdaad marktaandeel in de thuismarkt, maar dat wordt ruimschoots gecompenseerd door een snel stijgende omzet in de Centraal-Europese automotive sector.

2. Situatieanalyse		
2.1. Interne Omgevingsfactoren (onder controle)	**2.2. Externe Omgevingsfactoren (niet onder controle)**	
2.1.1. De onderneming in het algemeen	2.2.1. Macro-economische factoren (uw bedrijf kan geen invloed uitoefenen op de situatie)	
2.1.2. Verkoopresultaten	2.2.2. De marktomvang	**Micro-economische factoren** (= stakeholders = door bepaalde acties van uw bedrijf kunt u de situatie beïnvloeden)
2.1.3. Alle afdelingen van het bedrijf	2.2.3. Markten en klanten: segmenteren	
2.1.4. Producten, productgamma's en verpakking	2.2.4. De distributiekanalen	
2.1.5. Prijs en prijsstructuur	2.2.5. De concurrenten	
2.1.6. De Locatie (Plaats)	2.2.6. De leveranciers	
2.1.7. Promotie	2.2.7. Belangengroepen of stakeholders	
2.1.8. Personeel		
2.1.9. Processen		
2.1.10. Physical Evidence		
2.1.11. De waarde-indicatoren		

Voorbeeld van conclusie over marktomvang:

"De fietsenmarkt in India kent een jaarlijkse groei van x% en zal de komende vijf jaar nog exponentieel toenemen.

Drie jaar na de introductie van product A in regio X bedraagt ons marktaandeel 3%. De laatste zes maanden wierven we drie nieuwe klanten die over ons product hadden gehoord via mond-tot-mondreclame. Die zit pas in het beginstadium. We verwachten tegen het einde van volgend jaar een verdubbeling van het aantal klanten en een marktaandeel van 5%.

Product F kampt met de prijsconcurrentie van een Chinees alternatief, dat is getest door onze diensten en oké bevonden. We hebben het accent gelegd op de duurzaamheid van ons product, maar we voorzien een stelselmatige afname van onze verkoop in deze prijsgevoelige markt. Voor volgend jaar wordt de daling begroot op 4% van het volume."

2.2.2. De marktomvang

Hoe groot is de markt (het land of de regio) waarop u mikt? Hoeveel afnemers telt die? Wat is het gemiddeld aantal afnames per jaar en hoe groot zijn die? Evolueert de markt in stijgende of dalende lijn? Hoeveel bedragen de omzetcijfers en marges in uw sector? Welke prijzen worden gehanteerd? Welke promoties worden gevoerd? Welke reglementeringen zijn van toepassing? Hoe rijp is de markt voor uw product? Is het product al gekend of moet u de klant opleiden en informeren? Welk marktaandeel denkt u in het beste en slechtste geval te kunnen bereiken?

Als u alle factoren in aanmerking neemt, is deze markt groot genoeg voor u om daarin te investeren?

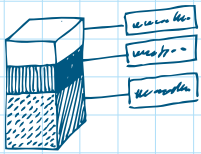
2.2.3. Markten en klanten: segmenteren

Het bepalen van uw doelgroep is een van de eerste keuzes die u na de situatieanalyse zal maken. U gaat na wie op korte en/of lange termijn de klant is waar u het meest aan kan verdienen. Voor sommige klanten zal u zo veel inspanningen moeten leveren om hen binnen te rijven, dat het misschien de moeite niet loont. Voor andere klanten doet u misschien veel inspanningen, maar eens ze beslist hebben met u in zee te gaan, start een langetermijnrelatie waar u later de vruchten van plukt.

Om te bepalen welke doelgroepen u het best benadert – om uw distributiekanalen en communicatiemix te kunnen kiezen – moet u de mogelijke doelgroepen waarnaar u zich gaat richten goed kennen. U onderzoekt welke criteria belangrijk zijn voor hen, welke waarden ze hanteren, wat ze al over uw product weten, of ze producten van de concurrent gebruiken en wat ze erover denken. Hoe meer u weet over uw mogelijke doelgroepen, hoe beter u hen kan benaderen.

Door de fragmentatie van de meeste zakelijke markten kan u meestal niet concurreren door een volledige markt op dezelfde wijze te benaderen. Marktsegmentatie – met een marketingstrategie voor ieder doelsegment – is de enige oplossing.

De bedoeling van segmentatie is differentiatie. Zolang een aparte benadering is aangewezen voor een bepaalde groep, kan u verder segmenteren. U stuurt een aangepaste boodschap naar elke homogene groep van klanten met dezelfde behoeften. Of misschien past u uw product of dienst aan, om beter aan te sluiten bij specifieke noden. Hoe beter een groep particulieren, bedrijven of organisaties zich aangesproken voelt en de indruk heeft dat u hun noden en wen-



Wat is segmenteren?
Wat betekent een segment, een doelgroep?

- Segmentatie: het indelen van alle mogelijke klanten in onderscheiden doelgroepen op basis van gelijke behoeften, karakteristieken of gedragspatronen. Zo kan de marketeer zijn product, prijs, distributiekanaal en promotie aanpassen met als doel een zo groot mogelijk marktaandeel of een zo groot mogelijke omzet of winst te realiseren in een bepaalde markt.
- Segment: een gelijke groep van klanten, vanuit het standpunt van de onderneming, ten opzichte van een welbepaald product.
- Doelgroep: een segment dat actief zal worden benaderd door de onderneming.

sen begrijpt, hoe beter zij op uw acties en voorstellen zullen reageren.

Als een groep op een homogene wijze reageert, dan houdt u deze – omwille van kostenefficiëntie – het best samen. Elk extra segment vraagt extra werk. Ook de grootte van elke groep is dus belangrijk: uw inspanningen moeten rendabel blijven. Welke omzet en marge kan u halen? Wat kan uw team aan? Over welke financiële middelen beschikt u om de noodzakelijke voorraad en de marketingcampagne te financieren?

2.2.3.1. Business-to-business of business-to-consumer?

Een belangrijk verschil in benadering van uw markt hangt af of u actief bent in een **business-to-business- (b2b)** dan wel in een **business-to-consumermarkt (b2c)**. In de b2b-markt zijn uw klanten bedrijven of organisaties zoals scholen, ziekenhuizen en verenigingen. Zij kunnen uw producten en diensten aankopen om ze te verwerken in hun eigen producten of diensten en zo toegevoegde waarde creëren. Ze kunnen ze ook zelf consumeren. In de b2c-markt zijn uw klanten gezinnen of individuen en dus de uiteindelijke gebruikers.

Heel veel consumentengoederen worden verkocht via een b2b2c-structuur. De tweede b staat voor uw distributiekanaal, het zijn tussenpersonen. De inkoper is een organisatie (grootwarenhuis, doe-het-zelfzaak, groothandel, kleinhandel) die de goederen zonder toegevoegde waarde doorverkoopt. U heeft een marketing- en verkoopplan nodig voor de benadering van de b2b-klant, maar vaak moet u ook de marketing voeren voor de b2c-klant, zodat een marktvraag ontstaat. Hoe groter de vraag naar uw specifiek product, hoe sterker uw onderhandelingspositie bij de inkoper.

Er bestaat ook een b2b2b-markt. Uw product wordt via een onderneming of organisatie doorverkocht aan andere ondernemingen en organisaties. Ook hier is het van belang om duidelijk af te spreken wie welke promotie-inspanningen zal leveren en wie wat zal betalen.

Ten slotte bestaat de b2b&c-versie. U kan bijvoorbeeld verkopen via een dealernetwerk, maar ook een rechtstreeks onlineverkoopkanaal opzetten. Uw dealernetwerk moet hiermee wel instemmen en/of een eigen prijslijst hebben, anders is de kans klein dat u hen als klant zal behouden. Een alternatief is dat u zorgt voor twee verschillende merken van hetzelfde product.

Dieper in business-to-business

Wat is het grootst: de zakelijke markt of de consumentenmarkt?

Computers, software, koffiezetapparaten, afwasproducten ... worden zowel door bedrijven (o.m. dealernetwerken) als door consumenten gekocht.

Hoewel de consumentenmarkt het meest in het oog springt, is de zakelijke markt veel groter. Aan elk consumentenproduct zijn immers meerdere zakelijke transacties voorafgegaan. Elk b2b-product werd op zichzelf ook gevoed door andere b2b-leveringen. Een boormachine, bijvoorbeeld, is samengesteld uit diverse componenten die allemaal werden besteld of gemaakt door toeleverende bedrijven. Een deel van de afgewerkte boormachines komt in de consumentenmarkt terecht, maar allemaal hebben ze een lange weg afgelegd doorheen de zakelijke markt.

Pralines worden in de consumentenmarkt verkocht, maar de grondstoffen worden via de business-to-businessmarkt verhandeld. Wie grondstoffen ontginT, heeft machines nodig om te kunnen delven; die koopt hij in de b2b-markt.

Consumenten kopen merken, maar meestal weten ze niet welk bedrijf erachter schuilt. In de b2b-markt daarentegen, telt ook het bedrijf achter het product.

Een nieuwe koper zoekt partijen die hij kan vertrouwen. Alles wat zijn onzekerheid wegneemt, is een plus: een sterk team waarmee hij vlot communiceert, een constante kwaliteit, een vlotte levering, een kwaliteitscertificaat, een professionele website, een goede dienst-na-verkoop, respect voor deadlines ... Bedrijven waarvan de toekomst onzeker is, die financieel niet sterk staan of die in een onstabiel land opereren, hebben het moeilijker om het vertrouwen te winnen.

De behoefte aan zekerheid neemt toe naargelang de grootte van de investering en/of de mate waarin het bedrijf afhankelijk is van zijn product of dienst. Grote organisaties of gevestigde waarden krijgen voor belangrijke investeringen dan ook vaak de voorkeur boven kleine spelers, die zich nog moeten bewijzen. Maak dus ten volle gebruik van alle referenties en certificaten die u kan voorleggen.

De implementatie van nieuwe software bijvoorbeeld, vraagt veel energie van het hele team. Als de klant vermoedt dat uw bedrijf een moeilijke periode tegemoet gaat, is de kans klein dat hij bij u maatwerk zal kopen. Mocht uw bedrijf over de kop gaan, hoe raakt hij aan updates? Is het een gesloten of opensourcesysteem waar andere dienstverleners gemakkelijk mee kunnen werken? Bied uw potentiele klant zo veel mogelijk zekerheden.

Belangrijkste verschillen tussen b2b en b2c

- Aantal klanten: de zakelijke markt telt meestal minder, maar grotere klanten.
- Prijselasticiteit: in vele gevallen is de zakelijke markt minder prijselastisch dan de consumentenmarkt. Een prijsverandering heeft op korte termijn een minder grote invloed.
- Vraagfluctuaties: zijn over het algemeen groter en sneller variërend in de zakelijke markt. Een kleine wijziging in een consumentenproduct kan een groot gevolg hebben voor de b2b-markt.
- Aankoopgedrag: in de zakelijke markt zijn vaak meerdere personen bij de aankoop betrokken. Aankopen gebeuren op een meer gestructureerde manier met bestelbonnen, contracten, algemene verkoopvoorwaarden. Door de soms omvangrijke gevolgen van een aankoopbeslissing en de grotere bedragen duurt een aankoopbeslissing meestal langer (soms maanden of zelfs jaren).
- Relaties: in de b2b-markt worden vaak intense langetermijnre-

laties opgebouwd, op basis van vertrouwen.

De b2b-markt kenmerkt zich meestal door een kleiner aantal klanten. Als u maar één of twee klanten per land zoekt, die vrij zelfstandig kunnen opereren, is een persoonlijke benadering vanuit uw hoofdzetel het overwegen waard. Zoekt u veel klanten per land of klanten die vaak moeten worden bezocht, dan zal u misschien eerder een agent, distributeur of een lokale vestiging nodig hebben.

In de b2b-markt is persoonlijke communicatie mogelijk door onder meer individuele bezoeken, aanwezigheid op vakbeurzen, showrooms, direct mail en e-mailing. Ook eerder onpersoonlijke communicatie zoals flyers, productbrochures, sponsoring van doelgroepgerichte evenementen, copromoties en reclame in vakbladen bewijzen er hun nut. Voor producten waarvoor quasi alle bedrijven potentiële klant zijn – zoals pc's, bedrijfswagens, mobiele telefoons, pakjesdiensten ... – zijn ook de massamedia geschikt. Daarmee kan u een groot aantal beslissers en beïnvloeders efficiënt bereiken.

U kan verkopen via de b2b-markt én communiceren naar de eindklant. Veel distributiekanalen – grootwarenhuizen, doe-het-zelfzaken, zelfstandige handelaars – verwachten dat u de vraag aanzwengelt, zodat uw producten sneller roteren. Hoe meer vraag uw directe klant krijgt naar uw product, hoe interessanter u voor hem wordt. Anders loopt u het risico om uit zijn gamma te verdwijnen.

In de b2c-markt moet u de consument verleiden om te kiezen voor uw product. Bij bedrijven bewijst u de voordelen van uw product of dienst beter met meer zakelijke en rationele elementen. In kmo's en grote bedrijven beslissen de inkopers niet alleen. Ze moeten hun beslissing verantwoorden en bewijzen dat uw kwaliteit uw prijs waard is. Een verkeerde keuze kan leiden tot het mislopen van een promotie of – erger nog – ontslag. Daarom letten inkopers niet alleen op prijs, maar ook op zekerheid.

De doelstelling van uw marketingcampagne zal in dit geval dan ook veeleer draaien rond het genereren van kwaliteitsvolle leads, waarna uw verkoopteam met een persoonlijke aanpak de potentiële inkoper verder zal trachten te overtuigen. Door het relatief kleine aantal potentiële klanten in een b2b-omgeving, wordt hier vaak voor directe communicatie gekozen.

Diverse benaderingen voor segmentatie

Bedrijfsintelligentie?

Bedrijfsintelligentie – het Engelse Business Intelligence of BI – is een continu proces van verzamelen en analyseren van informatie over klanten, beslissingsprocessen, concurrenten, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends. Die kennis wordt gebruikt om de strategie van de organisatie te bepalen en de prestaties te verbeteren.

Wat is een complementair product?

Een product dat aan dezelfde doelgroep wordt verkocht en vaak in combinatie met uw product zoals boterhammen en boter, frieten en mayonaise, keukens, kranen en keukentoestellen.

Wat is een substitutieproduct?

Een product dat een ander product vervangt zoals boter en margarine, of mayonaise en ketchup.

Voor bepaalde producten zijn objectieve criteria voldoende als segmentatie-element. Als u bijvoorbeeld speelgoed verkoopt, kunnen 'Gezinnen met jonge kinderen in een bepaalde regio' volstaan als selectie. In andere gevallen is het moeilijker om uw potentiële en meest rendabele doelgroepen te bepalen.

Heel wat auteurs hebben zich gebogen over de meest efficiënte manier om te segmenteren. De Kotler-theorieën worden vooral gebruikt in de consumentenmarketing. Webster, Wind en Cardozo en Bonoma en Shapiro zijn veelgehoorde namen in de b2b-markt (zie verder). Uiteindelijk is het aan het bedrijf om de elementen te kiezen die van toepassing zijn voor hun markten en klanten. Kennis hierover behoort tot de bedrijfsintelligentie.

2.2.3.2. Segmentatie-elementen in de b2b-markt.

Heel wat Vlaamse bedrijven scoren zwak op het vlak van segmentatie. Als er al wordt gesegmenteerd, is dat vaak op basis van intuïtie en ervaring. Volgens Dibb en Simkin (2001)[16] komt dit, omdat organisaties niet over voldoende mankracht, budget of de nodige vaardigheden beschikken om deze analyses goed te doen. Het bedrijf heeft ofwel niet over de goede informatie, ofwel zit de informatie niet bij de juiste persoon. Mogelijke oplossingen zijn: het benoemen van interne projectleiders, het opstellen van een stappenplan, het toewijzen van taken en verantwoordelijkheden, zodat mensen uit verschillende diensten zich betrokken voelen.

De meest eenvoudige en meest gebruikte segmentatie is op basis van een aantal geografische en demografische factoren: de sector die u beoogt, de regio, het aantal werknemers of de omzet en de producttoepassing: typische criteria op maat van uw bedrijf en product.

Bij de eerste keer is het vaak interessant om te kijken aan wie uw concurrenten verkopen of aan wie complementaire producten worden verkocht.

Karakteristieken van de kopende organisatie

Iets gesofisticeerder qua analyse, maar voor bepaalde sectoren, producten en diensten noodzakelijk om te kunnen segmenteren en doelgericht te ageren, zijn de karakteristieken van de kopende organisatie en het aankoopcentrum:

- welke personen spelen een rol bij het aankoopproces?
- hoe ziet het aankoopgedrag eruit?
- hoe lang duurt het aankoopproces?
- hoe verloopt het?
- vanaf welke fase of in welke periode moet u betrokken zijn om

een kans te hebben op verkoop?
- zijn er gewoontes en vooroordelen die moeten worden overwonnen of veranderd?
- waarom wordt uw product (niet) gekocht?
- voor welke beslisser is welk element belangrijk?

In Stap 5 Doelmarkten wordt hier dieper op ingegaan.

Een ander belangrijk segmentatiecriterium is het **wel of niet klant** zijn. Een bedrijf heeft meestal meer informatie over zijn bestaande klanten dan over potentiële klanten. Zo is het makkelijker om achter de behoeften te komen van bestaande klanten, dan die van potentiele klanten te doorgronden.

Bovendien is het **goedkoper te werken met bestaande klanten dan nieuwe te werven**. Ga dus zeker na of een verbreding van het assortiment in een bestaande exportmarkt niet meer opbrengt dan het benaderen van een nieuwe exportmarkt (met de bijbehorende kosten – zie de ontwikkelingsstrategie van Igor Ansoff, pagina 15).

Een bedrijf moet in zijn plannen een gezonde mix hebben van oude en nieuwe klanten. Nieuwe klanten werven is duur, maar zorgt voor een gezonde groei. Niettemin is het even belangrijk om te investeren in het behoud van bestaande klanten, omdat die een grotere ROI kunnen opleveren.

Steeds meer worden klanten gesegmenteerd op basis van hun **behoeften**. Dat wordt vaak gecombineerd met de **aantrekkelijkheid van bepaalde klanten** voor een bedrijf. De behoeften vervullen van een groep klanten waar slechts weinig aan te verdienen is, is weinig motiverend. Maar hoe meer klanten een bedrijf kan vinden met behoeften die door zijn USP's worden ingevuld, hoe groter de kans dat die klanten tevreden zijn en zo belangrijk worden.

Hieronder worden de segmentatiecriteria van drie belangrijke auteurs weergegeven. Aan u om na te gaan welke criteria voor u van toepassing kunnen zijn om de hoogste of beste ROI te halen.

- **Segmentatie volgens Webster (1991)**[17]

  Webster ziet de volgende variabelen voor segmentatie van de zakelijke markt:
  De aankopende organisatie:
  - ◊ type organisatie zoals bedrijven, overheidsinstellingen, ziekenhuizen;
  - ◊ demografische gegevens: aantal werknemers, omzet,

bedrijfstak, regio;
- ◊ producttoepassing;
- ◊ koopsituatie: eerste aankoop of herhaling (zie verder);
- ◊ fase in het koopproces (zie verder);
- ◊ mate van leverancierstrouw (zie verder);
- ◊ bestaan van inkoopcontracten;
- ◊ ...

Het profiel van de beslissers of de 'Decision Making Unit' (zie ook Doelmarkten):
- ◊ samenstelling van de beslissersgroep;
- ◊ behoefte, onderwerp van de ervaren onzekerheid;
- ◊ mate van decentralisatie;
- ◊ tijdsdruk;
- ◊ belangrijkste koopmotieven;
- ◊ belangrijkste redenen om niet te kopen;
- ◊ ...

De betrokken individuen:
- ◊ demografische gegevens;
- ◊ rol in de organisatie;
- ◊ lidmaatschap van beroepsverenigingen;
- ◊ psychografische gegevens: houding tegenover en voorkeur voor leveranciers en merken, mate van zelfvertrouwen, prijskoper of partnertype;
- ◊ perceptie van beloning of straf voor het nemen van risico's;
- ◊ gehanteerde koopmotieven: prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid en gebruiksgemak.

- **De segmentatievoorwaarden volgens Wind en Cardozo (1974)**[18]

  Naargelang het product of de dienst die uw bedrijf aanbiedt, kan u kiezen voor een klantenselectie op **macroniveau** zoals sector, grootte, geografische ligging en producttoepassing. Dat zijn algemene kenmerken van de organisatie, relatief gemakkelijk te vinden.

  De gedragskenmerken van de verantwoordelijke(n) voor de aankoop of criteria op **microniveau** – zoals de situering in de klantenpiramide (zie verder), het klantenprofiel van de organisatie, de strategie van de organisatie, heavy users versus light users, decision makers versus influencers (zie verder) – vragen meer inspanningen; dat in kaart brengen is vrij complex.

  U heeft niet altijd veel klanten nodig. Soms kunnen enkele grote klanten een grote omzet vertegenwoordigen. Of kijk uit naar bedrijven die een voorbeeldfunctie vervullen. Als u die als

Reverse engineering

Het onderzoeken van een product, om af te leiden wat de eisen zijn waaraan het probeert te voldoen of om de precieze werking ervan te achterhalen. Vaak gedaan om een concurrerend product te ontwerpen.

Een typerend voorbeeld is de eerste pc van Compaq. Het klakkeloos kopiëren van de BIOS-chip zou copyrightproblemen opleveren met IBM. Door reverse engineering toe te passen op de BIOS-chip van een IBM-pc, slaagde Compaq erin om een pc te maken die functioneerde als een IBM-PC. Hierdoor was het mogelijk om dezelfde software te laten functioneren op een Compaq-pc.

klant kan winnen, kan u hen later als referentie gebruiken om andere binnen te rijven.

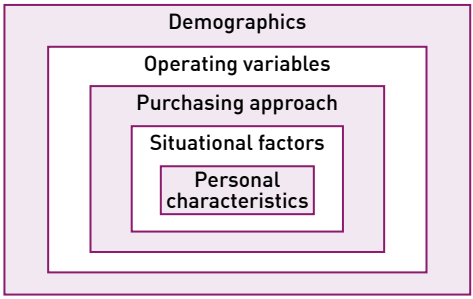
- **De segmentatievoorwaarden volgens Bonoma en Shapiro (1983)**[19]

  Bonoma en Shapiro introduceerden de 'nested approach' voor het segmenteren van zakelijke markten en klasseerden de variabelen in vijf categorieën. Zij raden aan om alle niveaus achtereenvolgens te doorlopen om zo de meest geschikte segmentatievariabelen te identificeren en te vermijden dat een aantal variabelen worden genegeerd. De laatste stappen omvatten relatief dure informatie – die kan u eventueel later inzamelen.

  ◊ Demografische variabelen: gemakkelijk te vinden via desk research, onder meer via FIT. Het gaat om de bedrijfstak, ondernemingsomvang en vestigingsplaats.
  ◊ Procesvariabelen: vindbaar via jaarverslagen, verkopers, reverse engineering en observatie. Hiermee wordt de organisatie in detail beschreven: de gebruikte technologie, het al dan niet gebruiken van een product of merk, de mate van gebruik en de algemene vaardigheden.
  ◊ Inkoopaanpak: informatie die de verkopers, uw distributeur of een collega-leverancier van het bedrijf kan geven. Het gaat om de organisatie van de inkoop (gecentraliseerd of gedecentraliseerd), de relaties met concurrenten, de machtsstructuren, het inkoopbeleid en de inkoopcriteria.
  ◊ De situationele factoren: info op basis van ervaring. Het gaat hier om het individuele order: omvang, leveringstermijn, op maat of standaardproductie, producttoepassing.
  ◊ Persoonlijke eigenschappen: moeilijk te bekomen informatie zoals loyaliteit, motivatie, houding ten opzichte van risico, normen en waarden.

2.2.3.3. Segmentatie-elementen van toepassing in de

Bohoma and Shapiro's nested model



business-to-business én business-to-consumermarkt.

Segmentatiecriteria zoals klantgedrag en productkennis kunnen, zij het met verschillende invalshoeken, zowel in b2b als b2c worden toegepast.

- Segmentatiecriterium 'productkennis' (van u en van uw concurrenten):

  Is de (potentiële) klant op de hoogte van het bestaan van uw product? Weet hij waarvoor het dient? Heeft hij het al gebruikt? Gebruikt hij het goed? Is hij het eens met de voordelen die u aangeeft? Kent hij uw merk? En dat van uw concurrenten?

  Kennis van de product awareness (bekendheid)

  Hoe beter een goed product gekend is, hoe meer ervan wordt verkocht. Met andere woorden: een verhoogde bekendheid leidt tot een verhoogd marktaandeel.

  Er wordt een onderscheid gemaakt tussen spontane en geholpen bekendheid:
  - ◊ Bij **spontane bekendheid** heeft de ondervraagde persoon geen hulp nodig om uw merk voor de geest te halen. Bijvoorbeeld: welke banken kent u?
  - ◊ **Geholpen bekendheid** zijn die merken die de geïnterviewde beweert te kennen als u ze opnoemt. Dit is minder betrouwbare informatie, want soms 'kent' men ook merken die niet bestaan.
  - ◊ **Top of mind** is het eerste merk dat wordt genoemd bij spontane bekendheid. Vaak komt dit merk overeen met het voorkeursproduct van de klant.

  Na elke belangrijke campagne hoort een bekendheidsonderzoek met vergelijkbare parameters, zodat u conclusies kan trekken. Een bekendheidsonderzoek door derden kost uiteraard geld. Indien u geen middelen wil spenderen, kan u ook zelf een onderzoek instellen.

  Hoeveel personen moeten worden geïnterviewd, hangt af van de grootte van de markt die u wil onderzoeken. Met 100 tot 200 personen in uw doelgroep komt u al een heel eind. Naargelang wat u beoogt, volstaat misschien het bevragen van 10 of 15 personen. Hen vraagt u of zij de producten uit uw categorie kennen, en zo ja, welke merken. U noteert de antwoorden en brengt in kaart welk merk het vaakst eerst wordt vernoemd.

Ga ook na waar zij hun aankoop hebben verricht en waar ze uw product nog denken te vinden. Noteer alle winkelpunten, maar duid ook aan wat het eerst vermelde winkelpunt was.

Zo komt u te weten hoeveel procent van uw doelgroep uw product kent en hoe sterk u staat tegenover de concurrenten. Het percentage als 'eerste vermeld product' geeft meestal een goede indicatie van uw marktaandeel.

Als u een hoge bekendheid geniet, hoeft u meestal minder media-inspanningen te leveren dan merken die een lage bekendheid genieten. Bovendien is het dan gemakkelijker om succesvolle promoties te lanceren.

Heeft uw merk of bedrijf een lage spontane bekendheid, dan heeft u agressievere of effectievere communicatieplannen nodig. Als uw frequente gebruikers positief staan tegenover uw merk en er is een goede herhaalaankoopratio, dan hoeft u uw product niet te herpositioneren.

Merken met dalende 'spontanebekendheidscijfers' hebben vaak te kampen met een verhoogde competitiviteit. Dan kan een marketingplan op maat worden opgesteld om op korte termijn de bekendheidsniveaus te stabiliseren.

- ***Kennis van de producteigenschappen***

  Het is belangrijk de aankoopredenen te kennen van uw consument. Uw product heeft immers meerdere voordelen en toepassingen. In uw communicatie speelt u de troeven uit die belangrijk zijn voor uw doelgroepen, zodat u hen kan overtuigen – of sterken in hun overtuiging – dat uw product de juiste keuze is.

  Via marktonderzoek naar de verschillende producteigenschappen leert u wat de klant wil. Welke eigenschappen zijn voor de gebruiker van tandpasta belangrijk: de prijs, de geur, de smaak, witte tanden, bescherming tegen gaatjes, fluor, verfrissing van de mond, hygiëne of antibacteriële eigenschappen? Welke eigenschap is het meest belangrijk? U kan zien wat de klant – opgesplitst naar geslacht, regio, leeftijdscategorie – belangrijk vindt. De verschillende eigenschappen moeten ook worden gewogen. Misschien wordt prijs even vaak vermeld als bescherming tegen gaatjes, maar is deze toch van ondergeschikt belang.

U kan ook te weten komen hoe uw product scoort tegenover die van uw concurrenten. Opgelet, het gaat om perceptie: misschien voldoen bepaalde concurrenten niet aan de criteria, maar denkt de gebruiker van wel. De productvoordelen zijn afgeleid van wat de klant vermoedt dat het product doet: dit is dus niet noodzakelijk correct. Heeft uw klant een verkeerde mening over uw product, dan moet u die corrigeren via uw communicatie. Het is ook mogelijk dat u op de verkeerde argumenten inspeelt of dat uw boodschap niet duidelijk overkomt.

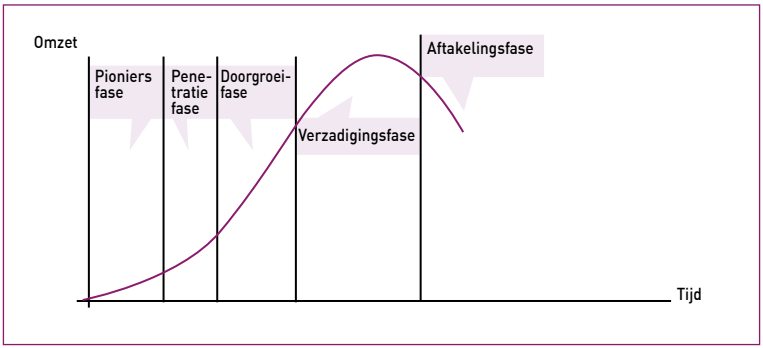
Misschien communiceren alle concurrenten momenteel rond prijs en bescherming tegen gaatjes, terwijl klanten belang hechten aan andere eigenschappen. Kan uw product deze waarmaken? Misschien wil een bepaalde doelgroep hiervoor zelfs meer betalen, waardoor u niet in onmiddellijke prijsconcurrentie moet gaan met andere spelers.

Wat wensen uw kopers?
De belangrijkste eigenschappen bij de aankoop van een nieuwe pc? Betrouwbaarheid, merkimago, snelheid, software, gebruiksgemak en functionaliteit. Voor de verkopende tussenpersoon daarentegen zijn prijs en marge, imago van de leveranciers en de dienst-na-verkoop de belangrijkste troeven.

- ***Segmentatiecriterium 'kennis van de productlevenscyclus'***

Alle producten en diensten hebben een levenscyclus. De levensfase waarin uw product zich bevindt, is bepalend voor uw groeipotentieel, doelgroepen, prijzen, distributie en advertentiecampagne. De productlevenscyclus geeft ook inzicht in de te verwachten concurrentie.

◊ Een nieuw product is aanvankelijk onbekend: de pio-



niersfase.
- ◊ Door marketing- en verkoopinspanningen stijgt de verkoop: de penetratiefase.
- ◊ Als het product bevalt en er voldoende volume wordt gegenereerd, krijgt u concurrentie. U zit in de doorgroeifase. Alle inspanningen samen doen de markt groeien. Nu wordt een duidelijke positionering belangrijk waarmee u zich van de concurrentie onderscheidt.
- ◊ Naargelang het soort product en de markt ontstaat op een bepaald moment saturatie: de verzadigingsfase. De meeste potentiële klanten hebben het product voor de eerste maal aangeschaft; de aankopen zijn hoofdzakelijk vervangingsaankopen.
- ◊ Naargelang het type product komt er misschien ook een fase waarin de omzet daalt, de aftakelingsfase: er zijn weinig nieuwe afnemers en de vervangingen compenseren de terugval niet. Door productvernieuwingen kan die zo lang mogelijk worden uitgesteld. Door alternatieve oplossingen is het mogelijk dat een product zijn aantrekkelijkheid verliest en de verkoopvolumes dalen. Dan zal u niet langer investeren in uw product, maar zo veel mogelijk omzet en marge proberen te halen zolang de productie en verkoop rendabel blijven.

In marketingtermen spreekt men ook over a Wild Cat, a Star, a Cash Cow en a Dog. Aan elk van deze fases koppelt u een aangepaste marketingstrategie (Zie Stap 9).

- **Segmentatiecriterium 'Kennis over aankoop en merkentrouw'**

Inzicht in het koopgedrag is van onschatbare waarde in het benaderen van uw doelmarkt, het stellen van objectieven en het opstellen van een strategie. Het gedrag van consumenten wijzigen is een moeilijke zaak; eventueel moet uw product of verpakking worden aangepast om beter aan de wensen van de lokale markt te voldoen.

Ga eerst na hoeveel potentiële klanten uw product al gekocht hebben. In regel kan u stellen dat klanten overhalen tot een eerste aankoop de duurste stap is.

Na de eerste aankoop, is het aanzetten tot een tweede aankoop belangrijk om tot een loyale klant te komen. Als klanten tevreden zijn, heeft u een grotere kans op herhaalaankoop. Realiseert u alleen eerste aankopen – en liggen herhaalaankopen

moeilijk – dan moet u onderzoeken wat er aan de hand is.

Naargelang de kennis die u heeft over de aankopen van uw doelgroep, zal u andere marketingstrategieën ontwikkelen om te groeien.

U stelt vast dat de omzet die u nu genereert te danken is aan een kleine groep klanten, die uw product hebben geprobeerd en sterk enthousiast zijn, waardoor ze uw product heel intensief gebruiken. Uw probleem is dus niet dat de bestaande klanten niet voldoende kopen, maar dat u meer klanten moet aanzetten tot een eerste aankoop.

Ga ook na hoe loyaal uw consumenten en klanten zijn over een bepaalde tijdsperiode. Kopen ze hoofdzakelijk uw product, of slechts af en toe?

Uit de klantengetrouwheid kan u opmaken hoe gemakkelijk klanten af te snoepen zijn van de concurrentie (en van u), hoe groot de promotieaanbiedingen moeten zijn om een eerste aankoop te realiseren, hoeveel media-investeringen u moet doen om een eerste aankoop, een herhaalaankoop en getrouwheid te bekomen; en of productdifferentiatie of -innovatie nodig is om te kunnen concurreren op de markt.
Opnieuw rijst de vraag of uw exportmarkt de beste is om in te investeren; misschien zijn er andere markten waar u met minder inspanningen meer return behaalt?

Zodra u weet hoeveel producten worden aangekocht, hoe vaak, voor welk bedrag per doelgroep, dan kan u beslissen hoe vaak u wil adverteren of promotieacties voeren. Door een goede analyse van de aankopen krijgt u ook inzicht in mogelijke cross-sellingstrategieën en copromoties.

In sommige markten ontwikkelen klanten op deze manier een hechte relatie met leveranciers. Barbara Jackson deelt klanten in naargelang hun behoefte aan een **relatie** met hun **leverancier** – dan wel hun zoektocht naar de voordeligste aanbieding. Zij doorloopt een spectrum dat varieert van een situatie waarin het product of merk onbelangrijk is en de klant gemakkelijk van leverancier verandert, tot een situatie waarin het product van strategisch belang is en het duur is om van leverancier te veranderen. Beide situaties vragen een andere marketing- en communicatieaanpak.[20]

Cross-selling?

Cross-selling is het verkopen van meer – en andere – producten en diensten aan bestaande klanten. Idealiter combineert u producten die bij elkaar passen en die zich tot dezelfde doelgroep richten. Voorbeelden: het verkopen van inkt, papier en USB-kabels aan klanten die printers kopen, en het vertegenwoordigen van meerdere farmaceutische producten in apotheken.

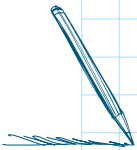
Waarom doet u aan cross-selling?

- De klant kent u en uw producten/diensten al.
- U kent uw klant, zijn beslissingsproces en betaalgedrag.
- U kan uw omzet bij de klant opdrijven.
- Door een betere binding met uw klant houdt u de concurrent buiten de deur.

Wat is een copromotie of joint promotie?

Bij joint sales promoties, ook copromoties genoemd, werken twee of meerdere partnerbedrijven samen een verkoopactie uit. Zo streven ze met gedeelde budgetten een grotere impact na. Vooral bij fast moving consumer goods worden joint sales promoties veel gebruikt.

Maar ook in andere markten bieden ze interessante mogelijkheden. U kan samenwerken, opdat de populariteit van een lokale partner bij een bepaalde doelgroep zou afstralen op uw merk of product; of om elkaars markt te vergroten.



Meer weten?

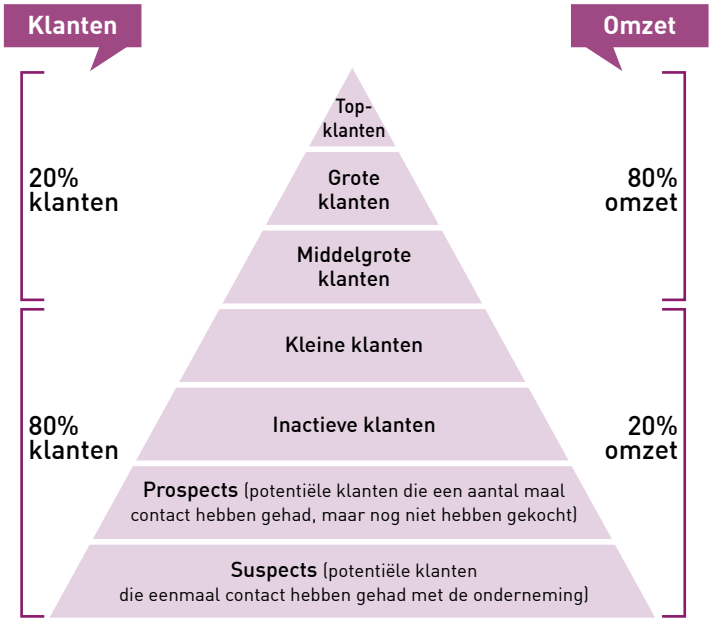
Voor meer informatie over internationale bedrijfscommunicatie en praktische voorbeelden: zie Leidraad voor Internationaal Ondernemen – Internationale Bedrijfscommunicatie.

Leveranciersrelatie

Standaard-product				Op maat product
Lage trouw				Hoge trouw
Geen relatie				Sterke relatie

- **Segmentatiecriterium 'Plaats in de klantenpiramide'**

Deze segmentatie geldt zowel voor de b2b- als b2c-markt. Hier worden doelgroepen ingedeeld naar hun ervaring met het product of het productgamma van de onderneming. De bedoeling is marketing- en communicatieactiviteiten te ontplooien die klanten naar een hoger niveau in de piramide brengen. Vaak geldt de 20-80-regel van Vilfredo Pareto, Italiaans econoom: ongeveer 20% van de klanten zijn verantwoordelijk voor 80% van de omzet.[21]



Opgelet: deze tabel kan ook een vertekend beeld geven. Het is niet de omzet waar een bedrijf van leeft, maar van de marge of winst. De grootste bedrijven zijn niet noodzakelijk de meest rendabele.

- **Segmentatie op basis van de adoptiecurve van Everett Rogers**[22]

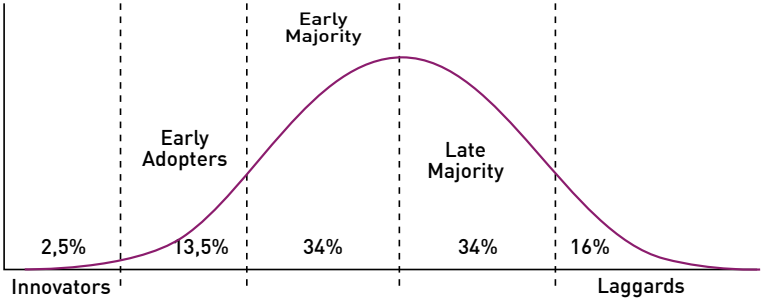
  Rogers onderscheidt vijf verschillende categorieën, in volgorde van de adoptiesnelheid van nieuwe technologie of nieuwe producten. Deze kennis is belangrijk als innovatie centraal staat in uw bedrijf. Het model is toepasbaar bij zowel eindklanten als bij bedrijven.

  De percentages geven bij benadering de omvang van de verschillende groepen weer.

  1. De Innovators (2,5%) zijn een kleine groep die altijd onmiddellijk de nieuwste producten aanschaffen.
  2. De Early Adopters (13,5%) volgen en worden veelal als de opinieleiders bestempeld.
  3. De Early Majority (34%) gaan na acceptatie door de opinieleiders vaak over tot aankoop.
  4. De Late Majority (34%) houden niet van risico en verandering in uw productcategorie en volgen na relatief lange tijd.
  5. De Laggards (16%) zijn het moeilijkst te overtuigen. Ze kopen pas aan als het niet anders kan.

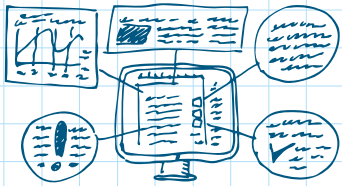
2.2.3.4. Segmentatie-elementen in de b2c-markt

Adoptiecurve van Rogers



De belangrijkste segmentatiecriteria in de consumentenmarkt zijn: het profiel, de wensen, verwachtingen en voorkeuren en de beïnvloedingsfactoren van de klant.

- Hoeveel wordt door wie, wanneer en in welke context gekocht en verbruikt?
- Wat vindt de klant van uw product en uw organisatie?
- Hoe trouw is men aan uw product of dat van de concurrentie?
- Hoe moeilijk is het om van leverancier te veranderen of een nieuwe klant te werven?
- Hoe evolueert het koopgedrag?



Wat betekent psychografische segmentatie?

Met een juist inzicht in de combinatie van lifestyle, persoonlijkheidskenmerken en attitudes kan een bedrijf zich goed positioneren, ze kunnen erop inspelen.

U hoeft niet alle aangehaalde variabelen toe te passen op uw activiteiten, maar wel diegene die van belang zijn in uw marktbenadering. Sommige elementen, zoals demografische gegevens, zijn gemakkelijk te vinden. Andere zijn moeilijker te bekomen; hier kan u via uw verkoopteam of via marktonderzoek achter komen. Vooral over subjectieve criteria – zoals psychografische gegevens en gedragssegmentatie – is het niet eenvoudig om de juiste informatie te vergaren, hoewel het internet dit aanzienlijk heeft vergemakkelijkt.

Bij segmentatie in de consumentenmarkt combineert u meerdere criteria. U mikt op vaders die sporten, of vrouwen jonger dan 35 die werken. Eén persoon kan in meerdere segmenten thuishoren.

Voorbeelden van segmentatie in de consumentenmarkt		
Basis voor segmentatie	Verdeelt de markt in	Voor welke producten bv.
Geografische Segmentatie	regio's, provincies, steden, bevolkingsdichtheid, klimaat	bioscopen, streekgebonden winkels, vastgoedkantoren
Demografische Segmentatie	leeftijd, opvoeding, kinderen, sociale klasse, generatie, geslacht, inkomen ...	kleding cosmetica
Psychografische Segmentatie	lifestyle, activiteiten overtuigingen, waarden	tijdschriften, alcoholische dranken, sportkledij
Gedragssegmentatie	aankoopgedrag, kennis op een bepaald vlak, adoptiesnelheid merkentrouw gelegenheden (Valentijn enz.)	vakanties, smartphones, iPad

Conclusie segmentatie:
Elk bedrijf moet per product of dienst de criteria bepalen waardoor hun klanten en prospecten worden ingedeeld in segmenten.
De boodschap is zo veel segmenten te maken als afzonderlijke aanpakken vereist of gewenst zijn. De klant moet zich persoonlijk aangesproken voelen, maar de aparte benadering is slechts verantwoord zolang ze rendabel blijft.

2. Situatieanalyse		
2.1. Interne Omgevingsfactoren (onder controle)	**2.2. Externe Omgevingsfactoren (niet onder controle)**	
2.1.1. De onderneming in het algemeen	2.2.1. Macro-economische factoren (uw bedrijf kan geen invloed uitoefenen op de situatie)	
2.1.2. Verkoopresultaten	2.2.2. De marktomvang	**Micro-economische factoren** (= stakeholders = door bepaalde acties van uw bedrijf kunt u de situatie beïnvloeden)
2.1.3. Alle afdelingen van het bedrijf	2.2.3. Markten en klanten: segmenteren	
2.1.4. Producten, productgamma's en verpakking	2.2.4. De distributiekanalen	
2.1.5. Prijs en prijsstructuur	2.2.5. De concurrenten	
2.1.6. De Locatie (Plaats)	2.2.6. De leveranciers	
2.1.7. Promotie	2.2.7. Belangengroepen of stakeholders	
2.1.8. Personeel		
2.1.9. Processen		
2.1.10. Physical Evidence		
2.1.11. De waarde-indicatoren		

Flanders Investment & Trade heeft een Leidraad Internationaal Ondernemen opgesteld rond Logistiek.
The World Business Organization ICC heeft een boekje uitgebracht ivm Incoterms®.
Zij kunnen u ook helpen met typecontracten voor distributeurs en agenten.
www.iccbooks.com

2.2.4. De distributiekanalen

Na het bepalen van uw doelgroepen, moet u ook de meest efficiënte weg vinden naar uw afzetmarkt. Wie verspreidt wat, waar en hoe? Wat is het marktaandeel van elk kanaal? Welke distributiekanalen groeien en welke gaan achteruit? Wat zijn de prijzen en marges in elk van de segmenten? Welke volumes kan u aan, welke leveringsvoorwaarden en welke klanten passen het best bij uw mogelijkheden? Hoeveel ruimte krijgt uw product in de rekken versus de concurrentie? Dekken uw distributiekanalen de hele markt?

Ook distributiekanalen hebben te maken met veranderende trends. Een producent van gootstenen was alert voor de groei van doe-het-zelfzaken, waarbij de eindklant steeds vaker zijn gootsteen zelf plaatst. Een marktonderzoek bevestigde deze tendens: doe-het-zelfzaken verkopen meer stuks dan de traditionele keukeninstallateurs. De producent besliste dan ook om zijn verkoopinspanningen te richten op dit nieuwe distributiekanaal.

Indien u in een land succes heeft bereikt met de distributie via een verkoopkanaal betekent dat niet dat u dat voor een buurland mag kopiëren. Voor elk land, en soms voor elke regio, moet u nagaan wat het beste resultaat op korte of lange termijn zal geven.

Eens u in kaart heeft gebracht waar uw doelgroep uw producten het gemakkelijkst zal aanschaffen, welke prijzen en marges er in die sector worden gehanteerd, hoe de inkoop verloopt, kan u nagaan op welke manier u het best dit distributiekanaal benadert.

Gaat u werken via een distributeur of agent? Opent u er zelf een verkoopkantoor? Zijn er weinig klanten per land nodig om een groot marktpotentieel of een groot zakencijfer te halen, dan kan u misschien rechtstreeks vanuit uw thuismarkt opereren.

Als u de resultaten van de vele analyses die u maakt bij elkaar legt, krijgt u een goed inzicht in de beste beslissing voor uw bedrijf op dit moment.

Verkoopt u direct aan uw klanten of werkt u met tussenpersonen? Hoe verloopt dat? Zijn uw klanten tevreden? Bent u tevreden?

Waar ligt uw voorraad? Hoe is het transport geregeld? Hoe ziet uw verkoopteam eruit? Hoe wordt geprospecteerd en hoe efficiënt is dit?

Voorbeeld waardebepaling evaluatie product

			Concurrent		
Waarde op 5. 5 is beste score	*Waarde/ belangrijkheid*	*Uw score*	*A*	*B*	*C*
Grootte (groot lijkt meer waar voor geld)	*5*	*5*	*3*	*3*	*4*
Kleur	*5*	*3*	*5*	*3*	*2*
Smaak	*5*	*5*	*5*	*3*	*3*
Structuur	*5*	*4*	*5*	*2*	*3*
Verpakking	*2*	*3*	*2*	*2*	*5*
Snelheid levering	*2*	*3*	*3*	*5*	*3*
Prijs/kwaliteitsscore	*3*	*5*	*4*	*3*	*2*
Marktaandeel of geschatte omzet	*-*	*17*	*9*	*10*	*14*
Evolutie marktaandeel	*-*	↑	↑	↓	↓

Wat blijkt? Klanten geven ons een slechte score op kleur, terwijl dit een belangrijke factor is in de aankoopbeslissing. Concurrent A scoort daar veel beter op en wint marktaandeel.

Op vlak van prijs halen wij de beste prijs-kwaliteitsscore. Wellicht is er ruimte om onze prijs iets te verhogen.

Onze verpakking en snelheid van levering kunnen beter, maar zullen niet noodzakelijk extra verkoop opleveren. Nochtans lijkt het aangewezen om onze verpakking te herbekijken, zodat het product aantrekkelijk blijft.

Jaga, fabrikant van verwarmingsoplossingen, hanteert voor zijn Heatwave-radiator, die mikt op het topsegment in de markt, een strategie van kanaaldiversificatie. Via hun Heatwave-productwebsite kunnen zowel retailkanalen als de finale klant rechtstreeks bij Jaga bestellen. Business-to-businesspartners worden betrokken bij deze vorm van verkoop. Bovendien biedt Jaga via deze website beïnvloeders in het beslissingsproces (zie Stap 5 Doelmarkten) zoals architecten en interieurarchitecten, een handige tool aan waarmee ze hun klanten kunnen doorverwijzen naar een onlineverkooppunt bij de fabrikant.
Het complete Jaga-productaanbod, in verschillende oplossingsgebieden en volgens interieurconcepten, is ook permanent raadpleegbaar in de onlinestore, wat een meerwaarde betekent voor de b2b-klanten.[23]

2.2.5. De concurrenten

Een continue analyse van de concurrentie levert altijd nuttige informatie op. Soms is het verstandig om bepaalde concurrenten te vermijden en voor een andere markt te kiezen waar u meer ruimte en tijd krijgt om uw doel te realiseren. Maak een uitgebreide lijst op van de concurrenten in de markt. Ga na welke producten ze verspreiden via welke kanalen, welke USP's ze hebben en welke positionering ze kiezen, welke prijzen worden gehanteerd, wat hun respectievelijke marktaandeel is. Breng in kaart hoe innovatief uw product is versus dat van uw concurrenten.

Ga ook na hoe u scoort in uw communicatie tegenover uw concurrenten. Welke communicatieacties voert de concurrentie? Wat is hun en uw marktaandeel in de reclame? Wanneer wordt gecommuniceerd en door wie, in welke media, wat is de boodschap, wat is het effect van de reclame op de verkoop en op de opname in het assortiment? Hoe evolueren de spontane bekendheid, de top of mind, de kennis over uw product en dat van anderen? Waardoor wordt de merkentrouw beïnvloed? Waarom en aan wie verliest u klanten? Op basis waarvan wint u klanten? Waarom wordt uw product gekocht versus dat van de concurrentie? Waarom koopt men niet bij u, maar wel bij uw concurrent?

Denk ook toekomstgericht. Verwacht u nieuwe concurrenten? Wat is de kans dat een concurrent zich terugtrekt? Waarom? Hoe gemakkelijk kan de concurrentie uw concurrentievoordeel tenietdoen? Hoe zal de concurrentie reageren op uw intrede in een markt? Op welke vlakken zijn uw concurrenten kwetsbaar?

TIP

Zorg dat u nooit afhankelijk bent van uw leveranciers, maar dat u steeds één of twee alternatieven heeft.

Voorbeeld van conclusie over leveranciers:

"Onze hoofdleverancier van grondstoffen levert steeds vaker met vertraging en de hoeveelheden zijn niet altijd juist. Volgens onze afdeling boekhouding kampt het bedrijf met financiële problemen. Dringende noodzaak om enkele alternatieve offertes te laten maken en een alternatieve leverancier-partner te vinden."

Conclusie over stakeholders:

"Door de wegenwerken in de hoofdstraat klagen de buurtbewoners over het vele verkeer dat door het centrum van het dorp moet om tot bij het bedrijf te komen. Vooral de vroege ochtendleveringen en de grote opliggers van leverancier P stellen problemen. De werken zullen nog minstens een jaar duren. Om een goede verstandhouding met de inwoners van de gemeente te behouden, wordt met P overlegd over een aangepast leveringspatroon. Aan alle leveranciers en chauffeurs is gevraagd om een lagere snelheid te hanteren. De marketingafdeling zal goodwillacties organiseren. Eenmaal per maand vindt een werkvergadering met de afgevaardigden van de buurt en de gemeente plaats om de temperatuur op te meten."

2.2.6. De leveranciers

In hoeverre bent u afhankelijk van uw leverancier(s)? Krijgt u uw bestellingen op tijd? Kloppen de leveringen? Geniet u een stabiele kwaliteit? Heeft u nieuwe leveranciers nodig als u nieuwe markt(en) gaat benaderen? Welke veranderingen verwacht u de komende jaren bij uw leveranciers en in hoeverre zijn deze van invloed op uw productie of levering van diensten?

2.2.7. Belangengroepen of stakeholders

Diverse groepen zijn betrokken bij de onderneming: medewerkers, ondernemingsraad, aandeelhouders, financiers, klanten, vakbonden, beroepsverenigingen, leveranciers, concurrenten ... Stakeholders zijn personen of groepen die – een positieve of negatieve – invloed hebben op een project, afdeling of organisatie en/of erdoor worden beïnvloed. Of we het nu hebben over interne, externe of interface stakeholders, zij hebben altijd een specifiek belang; het zijn 'belanghebbenden'.

Hoewel niet elke categorie stakeholders even belangrijk is, is het voor organisaties belangrijk om stakeholders actief te monitoren.

Het betrekken van alle stakeholders in een veranderingsproces versnelt en vergroot de kans op succes. Daarnaast bepaalt de betrokkenheid van de stakeholders mee de uitvoerbaarheid en het succes van uw project, product, idee of beleid. Als uw organisatie weet wie haar stakeholders zijn en welke belangen zij hebben, dan kan u hier voordeel mee doen.

Analyse marktaantrekkelijkheid:
In het **vijfkrachtenmodel van Porter** wordt de aantrekkelijkheid van de markt geanalyseerd. Aan de hand van vijf krachten of externe omgevingsfactoren wordt bepaald hoe aantrekkelijk een markt is voor de onderneming.

1. *De mate waarin concurrentie heerst:* bij weinig concurrentie in een nieuwe exportmarkt heeft u een kans om met uw product tegemoet te komen aan een lokale behoefte. Gunstige parameters zijn onder meer marktgroei, ondercapaciteit en hoge overstapkosten voor de klant naar een concurrent. Zware concurrentie vormt op termijn misschien een bedreiging.
2. *De mate waarin u verwacht dat nieuwe spelers in de markt zullen opduiken*. Parameters die nieuwe concurrenten ontmoedigen: een hoge nood aan kapitaal om de markt te betreden, strikte reglementeringen, hoge overstapkosten voor de klant, sterke merken aanwezig, een beperkt aantal distributiekanalen.

Belang van bronnen

Hou bij het verzamelen van informatie telkens de bron bij. Zo kan u de komende jaren dezelfde bron opsporen en krijgt u eenduidige informatie.

3. *De mate waarin substituten bestaan en succes hebben*: veel succesvolle alternatieven voor uw product kunnen een reële bedreiging vormen voor de rentabiliteit van uw product in deze markt.
4. *De mate waarin u afhankelijk bent van uw leveranciers*: zijn er veel alternatieven, hoe hoog zijn de overstapkosten, zijn er veel of weinig substituten, is er veel kennis nodig ...
5. *De mate waarin uw afnemers een machtspositie innemen*. Hoe sterker u staat, hoe meer kansen uw organisatie heeft om deals binnen te rijven. Hoe zwakker u staat en hoe meer de afnemer domineert, hoe groter de kans dat u water in de wijn moet doen in een onderhandelingssituatie.

Als ondernemer houdt u rekening met uiteenlopende facetten. Zelden kunnen conclusies getrokken worden op basis van een losstaande vaststelling.

Het model van Porter reikt vragen aan binnen het kader van een globale analyse. Ook andere modellen kunnen u helpen: het 7S-model van McKinsey (voor de analyse van processen, activiteiten en taken), de Maba-analyse van General Electric (Market Attractiveness Business position Assesment), het Growth Model van de Oxford University, het Business Model Canvas en het Abell-model. Deze kunnen ook worden gecombineerd. In een combinatie van het model van Porter met de Maba-analyse wordt aan de diverse criteria een waarde gegeven:[24]

Marktaantrekkelijkheid per product-marktcombinatie (PMC)

Aantrekkelijkheids-parameters	Score PMC van 1 tot 5	Wegings-factor	P1M1	P1M2	P1M3	P2M1	P2M2	P3M1	Maxi-male Score
Marktgrootte	1 is klein	4	2	4	1	2	4	2	20
Macht van de afnemers	1 is veel macht	1	3	2	2	3	2	3	5
Aanwezigheid van substituten	1 is veel substituten	2	1	1	1	1	1	1	10
Aanwezigheid concurrenten	1 is veel concurrenten	2	2	1	4	3	1	1	10
Mate van prijsconcurrentie	1 is zeer concurrentieel	4	1	2	3	4	5	5	20
Afhankelijkheid leveranciers	1 is zeer afhankelijk	1	2	3	3	3	2	2	5
Gemak van toetreding voor nieuwe spelers in land	1 is moeilijk	1	4	2	3	4	2	4	5
Gemak van toetreding voor nieuwe spelers in sector	1 is moeilijk	1	3	2	1	3	2	3	5
Totaal			30	37	35	45	48	44	80

Volgens deze tabel is product 2 in markt 2 de aantrekkelijkste keuze, gevolgd door product 2 in markt 1. De minst aantrekkelijke optie is product 1 in markt 1. Alles staat of valt met de juiste bepaling en weging van de aantrekkelijkheidsparameters en een logische quotering. Maar zelfs indien niet helemaal correct, blijft een dergelijke oefening interessant omdat ze tot nadenken aanzet.

2.3. Marktonderzoek[25]

De basis voor goede analyses en conclusies is correcte informatie. Die moet juist worden geïnterpreteerd door mensen die de context kennen.

Hoe vindt u de juiste informatie over uw buitenlandse markt? Die kan op vele vlakken verschillen van de thuismarkt: marktonderzoek is een absolute noodzaak. Dit is het instrument bij uitstek om uw huidige en potentiële klanten te begrijpen en goed in te spelen op hun behoeftes.

Het marktonderzoek ondersteunt de beslissingen die u moet nemen; het verhoogt uw kans op succes en verkleint de risico's die eraan verbonden zijn. Het spreekt voor zich dat deze op een onbekende markt groter zijn dan op uw vertrouwde thuismarkt.

Het marktonderzoek reikt informatie aan waarmee u weloverwogen keuzes kan maken. Zonder de noodzakelijke inzichten in uw exportmarkt loopt u het gevaar aanzienlijke meerkosten te moeten dragen door foutieve keuzes. Maar zelfs het best uitgevoerde marktonderzoek sluit niet alle risico's uit.

Kiest u voor export, dan heeft u behoefte aan informatie over twee belangrijke thema's:

- **over de markt en sector** die u wenst te betreden: economische en sectorale kenmerken van de buitenlandse markt en inschatting van de concurrentie;
- om uw **marketingbeleid** zowel op strategisch als tactisch niveau **gestalte** te **geven:** om de juiste marketingmix te bepalen.

Over de markt en de sector kan u een beroep doen op '**secundaire informatie'** (desk research). FIT helpt u graag met informatie over landen, gebruiken en gewoonten. Informatie over marktaandelen per land van een bedrijf of merk kan u krijgen via gespecialiseerde bureaus. Bepaal in welke mate die secundaire informatie relevant is voor uw beleid en hoe betrouwbaar ze is.

Bij primaire informatie worden specifiek op maat van uw bedrijf vragen gesteld en geanalyseerd. Uiteraard is het verzamelen van primaire gegevens moeilijker en duurder. Belangrijke primaire informatie haalt u uit marktexploratie-onderzoeken naar de productbeleving zoals attitudestudies en imago-onderzoek:

- onderzoek naar de criteria die belangrijk zijn bij de keuze van

een product (wordt meestal via groepssessies bekomen);
- onderzoek naar het belang van elk aangehaald criterium (kan via omnibusenquêtes, die in vaste periodes plaatshebben en waarin vragen voor meerdere bedrijven over diverse producten worden gesteld). Dit wordt meestal per doelgroep gevoerd, zodat u weet welke waarde welke factor heeft bij elke specifieke doelgroep;
- onderzoek naar de spontane en geholpen bekendheid van een product en de voorkeur.

Internationaal marktonderzoek is in wezen niet anders dan marktonderzoek in de thuismarkt. Wel wordt het onderzoek bemoeilijkt door diverse factoren: vooral de cultuur, taal en de socio-demografische factoren oefenen een grote invloed uit. Vaak worden vragen verkeerd geïnterpreteerd door een afwijkende vertaling – of omdat mensen in diverse culturen anders omgaan met bepaalde vragen.

U doet er dan ook goed aan een beroep te doen op een marktonderzoeksexpert die lokale bronnen kan aanspreken en de resultaten in de juiste context kan plaatsen. Hou er rekening mee dat internationaal onderzoek meer tijd vraagt om te plannen en uit te voeren. Tracht verder zo veel mogelijk secundaire informatie te bekomen. Zo kan u nagaan welke informatie ontbreekt, zodat u gerichte vragen kan stellen.

Het marktonderzoeksproces bestaat uit verschillende stappen, waarbij het **bepalen van de doelstellingen cruciaal** is om de juiste informatie te bepalen. Wat wenst u met uw onderzoek te bereiken? Waarvoor moet het dienen? Ook hier vormt een goede voorbereiding of briefing de basis van een goed resultaat.

Daarnaast moet u bepalen hoe de informatie zal vergaard worden en hoe u die zal analyseren. Hou daarbij steeds voor ogen dat u **de informatie koppelt aan een beslissing**.

Bij het verzamelen van primaire informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen **kwalitatief** en **kwantitatief onderzoek**. Het kwalitatieve onderzoek tracht een zo breed en rijk mogelijk antwoord te geven op de gestelde vragen. Zo kan het aangeven wat de verschillende behoeftes in de markt zijn, maar niet hoe belangrijk deze behoeftes zijn. Om de markt verder in kaart te brengen, kan u een kwantitatief onderzoek voeren, waarbij een groter aantal (potentiele) klanten bevraagd wordt op basis van observatie, experimenten of bevraging. Bij dit type onderzoek wordt vaak statistische analyse mogelijk.

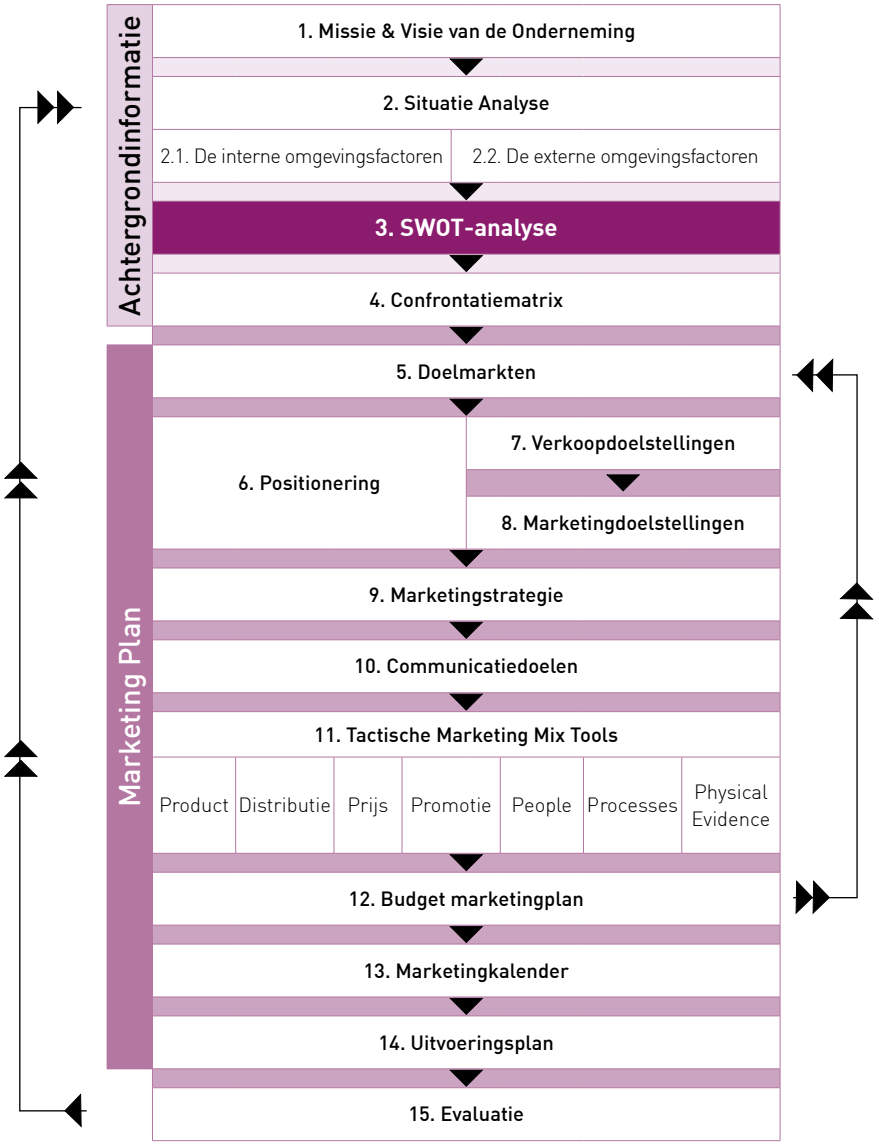
Vooraleer u van wal steekt, moet u nagaan of een bepaalde marktonderzoeksinfrastructuur aanwezig is. Zo is het moeilijk om mensen te bevragen in rurale gebieden, als ze niet beschikken over telefoon of computer. Over bepaalde industrieën of landen is vaak ook minder secundaire informatie beschikbaar, zodat primaire gegevensverzameling de enige optie is.

Onlineonderzoek is zeer kostenefficiënt. Hou er wel rekening mee dat in verschillende landen de penetratie van internet laag is en misschien minder geschikt om uw bevraging te organiseren. Als u een grootschalige bevraging doet, informeer dan welke verzamelingsmethodieken goed werken en welke respons u mag verwachten.

access
opportinity
weakness
swot
analysis
resources
threat
threat
strategy
exercise
develop
invest
problems
weakness
SWOT
strength
risk
help
planning
business
attacks
access
information
opportunities
exercise
weakness
resources
business
resources

3 SWOT-ANALYSE

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 3. SWOT-ANALYSE

De resultaten van de situatieanalyse worden verzameld in een SWOT-analyse. Van hieruit wordt de strategie voor de komende jaren bepaald. Volgens Rien Hummel is de SWOT-analyse de start van de route naar een voorspoedige toekomst.

Een SWOT-analyse kan zowel van uw onderneming, product, dienst, afdeling, distributiekanalen … Vandaar het belang om op voorhand duidelijk te bepalen waarvan u een plan en analyse maakt. In de conclusies gaat u op zoek naar die **sterktes en zwaktes die u onderscheiden** van andere spelers, en die **belangrijk** zijn voor uw **klant**.

Een SWOT-analyse bestaat uit twee delen. De **sterkte-zwakteanalyse** van hoe uw bedrijf intern functioneert en de **kansen- en bedreigingenanalyse** van de elementen buiten uw bedrijf die invloed hebben op uw handelen.

De **interne omgevingsfactoren** hebben betrekking op de hele organisatie, haar activiteiten en processen. Het zijn controleerbare, beheersbare elementen. Als u iets onderneemt, kan u verandering teweegbrengen.

U brengt de **sterktes en zwaktes** van uw bedrijf/afdeling of product in kaart. Een sterkte is iets wat u beter doet dan een ander. Een sterkte ondersteunt de doelstellingen van uw bedrijf en kan leiden tot een voordeel voor de klant. Een zwakte daarentegen is iets waar u minder goed presteert dan een concurrent of referentiemarkt en kan de toekomst van een bedrijf in het gedrang brengen als er geen oplossing voor wordt geboden.

Vooraleer actie wordt verbonden aan een sterkte of zwakte, moet de relevantie van de voordelen worden onderzocht. Als een zwakte geen invloed heeft op het product of geen nadeel voor de klant teweegbrengt, is het corrigeren ervan niet van levensbelang voor de toekomst van het bedrijf. Als een sterkte niet doorweegt in een productvoordeel of in een belangrijke reden voor de klant om bij u te kopen, kan u er niet veel mee aanvangen. U probeert uiteindelijk uw eigen concurrentiepositie te verbeteren of minstens te handhaven.

Flexibiliteit als sterkte
Vele Vlaamse exporterende kmo's spelen hun flexibiliteitstroef uit om zich te profileren tegenover grotere spelers op de markt, die meestal een veel rigidere marktaanpak hebben met een standaard productaanbod. Concrete voorbeelden: productontwikkeling op

SWOT: bestudeerd topic	
Sterkte	**Zwakte**
Stellingen in verband met de interne omgevingsfactoren: facts and figures i.v.m. de onderneming en haar resultaten, de producten, de processen, het personeel, ...	
- zijn alle punten hier vermeld door uw bedrijf beïnvloedbaar? - zijn alle punten belangrijk voor de klant of gaan deze op termijn leiden tot een verbetering voor de klant of het bedrijf? - dragen de sterktes, rechtstreeks of onrechtstreeks, bij tot een sterke concurrentiepositie?	- zijn alle punten hier vermeld door uw bedrijf beïnvloedbaar? - zijn alle punten belangrijk voor de klant - gaat het werken aan de zwakte op termijn leiden tot een verbetering voor de klant of het bedrijf? - leidt het zwakke punt, rechtstreeks of onrechtstreeks, tot een zwakke concurrentiepositie?
Kans:	**Bedreiging:**
Stellingen in verband met de externe omgevingsfactoren: facts and figures i.v.m. de economie, de sector en de concurrenten, de klanten, de distributiekanalen en logistiek, stakeholders, ...	
- zijn alle punten hier onbeïnvloedbaar (en niet of moeilijk beïnvloedbaar) door uw bedrijf? - hoe realistisch is deze kans? - kan ze het gedrag van uw klanten beïnvloeden? Kan ze uw resultaten beïnvloeden? - zijn er raakvlakken tussen de kans die zich aanmeldt en uw organisatie of product?	- zijn alle punten hier onbeïnvloedbaar (en niet of moeilijk beïnvloedbaar) door uw bedrijf? - hoe realistisch is deze bedreiging? - kan ze het gedrag van uw klanten beïnvloeden? Kan ze uw resultaten beïnvloeden? - zijn er raakvlakken tussen de bedreiging die zich aanmeldt en uw organisatie of product?

Voorbeeld: ***Sterkte-zwakteanalyse van een start-up producent en groothandel in orthopedische comfortproducten***	
Sterkte	**Zwakte**
- nieuw product: tests tonen algemeen groot potentieel met extra interesse bij vrouwen 30+. - selectie comfortproducten met zeer goede prijs/kwaliteitverhouding (import Azië) - internationale merknaam die snel wordt opgepikt en onthouden - opvallende communicatie voor medische sector rond nieuw product met duidelijke 'learning boodschap' - flexibiliteit: kleine bestellingen, ruil niet verkochte producten tegen andere, - snelle levering in vergelijking tot andere leveranciers in sector - nieuw product voorlopig zonder concurrent laat tijdens opstart hoge marge toe	- nieuw bedrijf zonder relaties of ervaring in de markt - management afhankelijk van een persoon - jong internationaal team mist ervaring - voorraad- en magazijnbeheer - zowel patiënten als verzorgend personeel moeten door informatieve fase - aanvankelijk hoge prospectiekosten vs omzet - afhankelijkheid van leveranciers - inherent aan nieuw product: gebruik voor éénmalige gelegenheid gedurend een tweetal weken: quasi geen herhaalaankoop =) dure werving klanten

Voorbeeld: ***Opportuniteiten- en bedreigingenanalyse van een start-up in orthopedische comfortproducten***	
Opportuniteiten	**Bedreigingen**
- stijgende aandacht voor comfort en kleur in medische sector - groeiende markt: sterk groeiend aantal zestigplussers	- dalende koopkracht bevolking - mentaliteit sommige gipsverbandmeesters in ziekenhuizen - evolutie productiemogelijkheden textiel Europa

maat, kleine reeksen en korte lead times. Wie flexibel is, kan hiervoor ook een meerprijs vragen.

De sterkte- en zwakteanalyse bestaat in feite uit vele sterkte- en zwakteanalyses. Indien de hele organisatie wordt doorgelicht – met haar diensten en producten en cultuur en infrastructuur en geschiedenis en .... – moet nadien een synthese gemaakt worden van de relevante punten.

De **externe omgevingsfactoren** betreffen de omgeving buiten het bedrijf. Het zijn oncontroleerbare en niet-beïnvloedbare elementen.

Door **kansen** te benutten – bijvoorbeeld de wetgeving die verandert in uw voordeel – zal u de realisatie van één of meer doelstellingen van de organisatie versnellen en/of ondersteunen. Door niet te anticiperen op een **bedreiging**, kan deze op korte of lange termijn de doelstellingen van het bedrijf vertragen en/of tegenwerken.

Om een overzicht te krijgen van de prioriteiten, brengt u de lijsten met sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen terug tot maximum tien. Vervolgens reduceert u die in teamverband nogmaals tot maximum vijf topics voor elk, waarmee u aan de slag gaat in de confrontatiematrix. Probeer uw formuleringen zo kernachtig mogelijk te houden, los van elke emotie of kritiek.

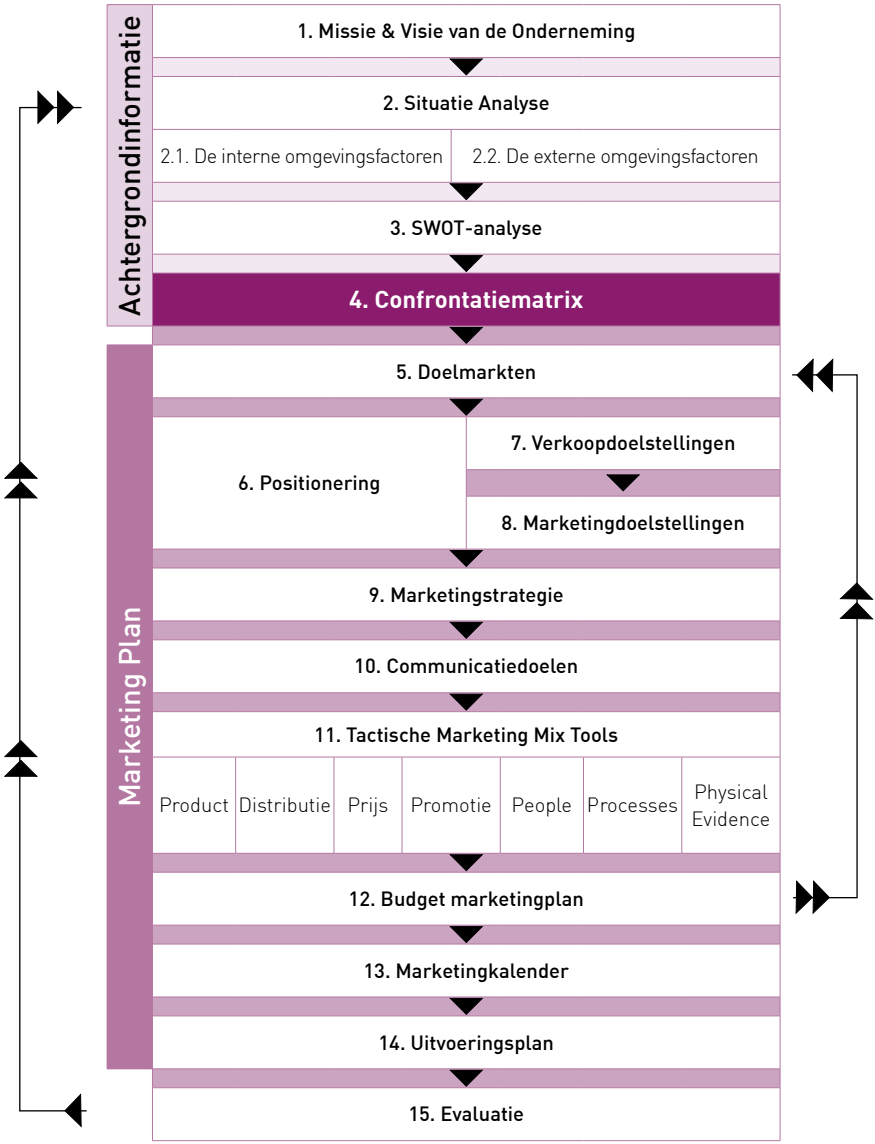
De SWOT-analyse kan leiden tot een verandering in de territoriumkeuze en eventueel een wijziging in missie en visie.

- Als blijkt dat er in een land te veel concurrentie is, te sterke prijsconcurrentie of te veel reglementeringen, kan voor andere exportlanden worden gekozen.
- Als blijkt dat het beter is het productgamma uit te breiden dan een nieuwe markt te betreden, kunnen de exportplannen worden uitgesteld.

Op basis van de SWOT-analyse worden dus belangrijke beslissingen genomen. Controleer de kwaliteit ervan: is ze niet te globaal, te algemeen, is ze objectief, is de informatie juist geïnterpreteerd?

4 CONFRONTATIE-MATRIX

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 4. CONFRONTATIEMATRIX

Met een confrontatiematrix gaat u na in hoeverre de externe omgeving – met zijn kansen en bedreigingen – van invloed kan zijn op uw bedrijf, met zijn huidige sterktes en zwaktes:

- Welke kans (die zich aandient buiten uw bedrijf) is van invloed op één of meer sterktes?
- Welke kans (buiten uw bedrijf) is van invloed op één of meer zwaktes?
- Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) is van invloed op één of meer sterktes?
- Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) is van invloed op één of meer zwaktes?

Soms is er geen verband tussen de sterkte en de kans of bedreiging of tussen de zwakte en kans of bedreiging. Dan stopt het denkwerk qua confrontatie. Dat wil niet zeggen dat er met het item op zich niets moet worden gedaan.

Vervolgens gaat u na hoe u – door het versterken van uw sterktes en door het aanpakken van uw zwaktes – kan inspelen op de kansen en bedreigingen die op u afkomen.

- Welke interne **sterktes** kan uw organisatie inzetten om **kansen** te benutten en om te zetten in acties die de doelstellingen van de onderneming ondersteunen? Op deze vraag zet u verhoudingsgewijs best sterk in. Deze proactieve benadering creëert immers groeikansen.
- Welke interne **sterktes** kunnen worden ingezet om **bedreigingen** tegen te gaan, zodat ze geen negatieve gevolgen hebben op uw organisatie?
- Welke interne **zwaktes** verhinderen uw organisatie om in te spelen op **kansen**, waardoor de doelstellingen van een onderneming niet worden ondersteund? Hoe kan u die zwakte omvormen, zodat u wel kansen kan grijpen? Ga na of de te leveren inspanningen in verhouding staan tot de te verwachten opbrengst.
- Welke interne **zwaktes** zorgen ervoor dat u de **bedreigingen** niet kan counteren, zodat ze negatieve effecten kunnen hebben op de organisatie? Hoe kan u die zwakte omvormen, zodat de bedreiging wordt afgeweerd? Ga na of de te leveren inspanningen in verhouding staan tot de te verwachten opbrengst.

Voorbeeld confrontatiematrix

Confrontatiematrix: thema bvb export naar een toekomstig land van de Europese Unie													
			EXTERNE OMGEVING										
			KANSEN					BEDREIGINGEN					
			Kans 1	Toetreding Europese Unie	Kans 3	Kans 4	Kans 5	Bedreiging 1	Bedreiging 2	Bedreiging 3	Opkomende lokale concurrenten	Bedreiging 5
INTERNE OMGEVING	STERKTEN	**Sterkte 1**										
		Goede lokale distributeur met grote klantenportefeuille en goede naverkoopdienst		Potentieel verdubbeling omzet							Lokale distr. max. ondersteunen om voordeel lokale conc. te minimiseren	
		Sterkte 3										
		Sterkte 4										
		Sterkte 5										
	ZWAKTEN	**Zwakte 1**										
		Zwakte 2										
		Marketingcultuur van het bedrijf									Hoe marketingkennis versterken/ compenseren zodat bedreiging wordt beperkt?	
		Zwakte 4										
		Zwakte 5										

De slaagkansen van de confrontatiematrix hangen gedeeltelijk af van de goede selectie en kernachtige formuleringen van de SWOT. Idealiter neemt een team van mensen uit verschillende disciplines en adviesverleners buiten uw organisatie deel aan deze oefening. Dat verrijkt het denkproces en biedt meer kansen op nieuwe invalshoeken.

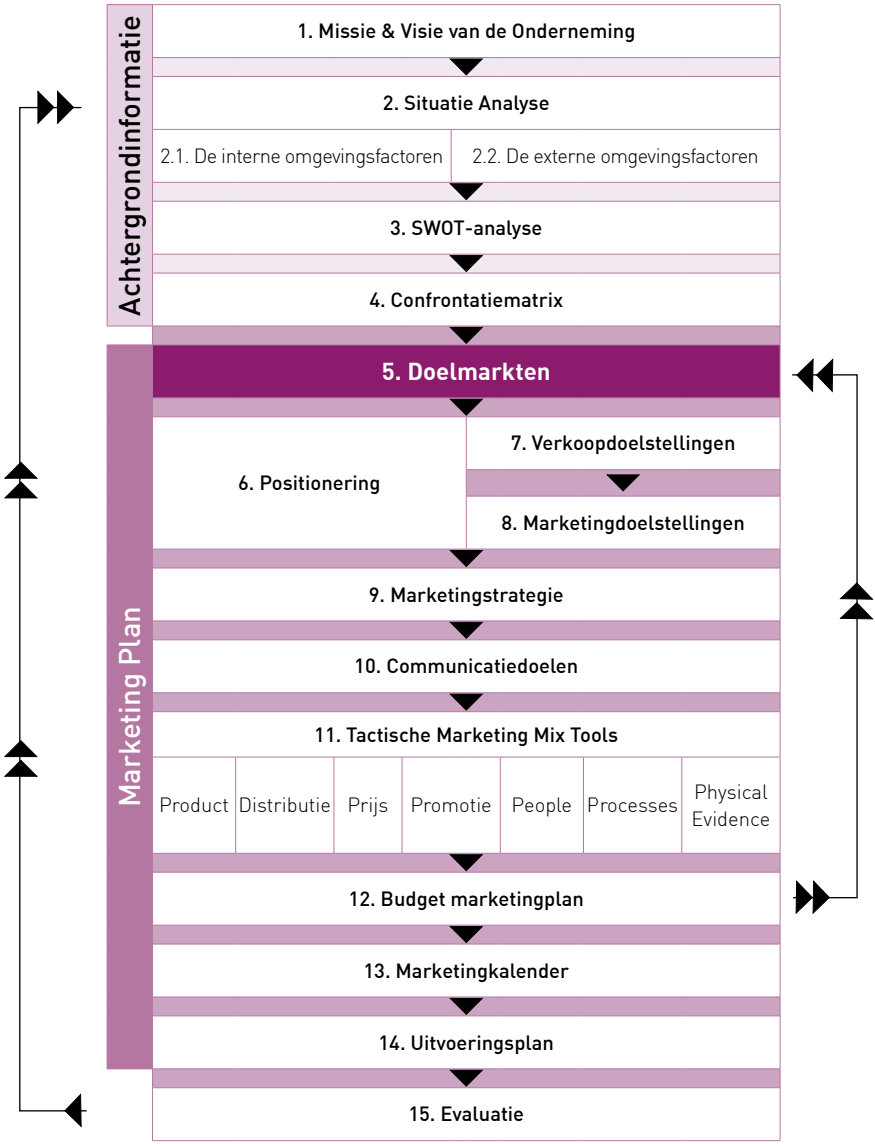
In de confrontatiematrix worden vaak scores gegeven op het belang van ieder topic. Zo weet u meteen waar volgens de groep uw prioriteiten liggen. Stel, voor de evaluatie van de belangrijkheid van de topics, een lijst op van factoren die volgens u belangrijk zijn voor de toekomst van het bedrijf, het product, de markt en het zakencijfer. Daarmee geeft u richting aan de scores.

Probeer zo weinig mogelijk energie te stoppen in defensieve reacties. Die helpen het bedrijf maar zelden vooruit.

Ga vooral voor de combinatie van sterktes en opportuniteiten. Dan kan u zelf beslissen hoe u de markt benadert, waardoor u meer groeikansen creëert. Zwaktes moeten worden aangepakt, maar ga na of de te leveren inspanning in verhouding staat tot de te verwachten opbrengst.

5 DOELMARKTEN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



Deel II:
het marketingplan

STAP 5. DOELMARKTEN

In Stap 2 bracht u alle doelgroepen die u interesseren in kaart. Maar op welke basis kiest u?

Idealiter richt uw bedrijf zich op die segmenten waar u, met uw product of dienst, het best de behoeften kan bevredigen. U zoekt ook de segmenten op die in de toekomst de grootste winst kunnen opleveren en zo weinig mogelijk zullen kosten.

Zowel in b2c als in b2b selecteert u tussen huidige en nieuwe klanten. U heeft immers klanten nodig die onmiddellijk omzet genereren en klanten die op middellange of lange termijn zullen opbrengen.

Primaire en secundaire doelgroepen

De **primaire doelgroep** bevat de belangrijkste inkopers en gebruikers van uw product. Zij vormen de kern van uw klantenbestand. Zij verdienen de meeste aandacht en krijgen het grootste budget toegewezen, omdat zij wellicht ook de snelste return zullen genereren.

Deze klantenbasis moet groot genoeg zijn en voldoende omzet genereren om de gemaakte investeringen te dekken. Liefst is deze doelgroep verantwoordelijk voor minimum 30% van de omzet – en levert ze ook een aanzienlijke bijdrage tot de winst.

Zorg ervoor dat uw primaire doelgroep als een geheel kan worden omschreven. Het is bij voorkeur een groep met dezelfde basisbehoeften en een identiek aankooppatroon. Dit zal toelaten om de marketinginspanningen zo gelijkvormig mogelijk te houden. Let wel, het is niet aan de klant om zich aan te passen aan u, uw product of uw distributiestructuur, maar wel aan u om u aan te passen aan de klant.)

Is uw primaire doelgroep groeiend of krimpend? Indien het bestand krimpt, zal er dan binnen vijf jaar nog voldoende afzet zijn om winstgevend te zijn?

De **secundaire doelgroep** is belangrijk omdat die additionele verkoop genereert en op termijn voor nieuwe inkomsten kan zorgen. Uw secundaire doelgroep kan:

- een segment zijn dat nu te klein is, maar potentieel heeft mits marketingaanpassingen waarmee uw product of dienst aantrekkelijker wordt voor deze markt;
- een demografische groep zijn met een klein volume, maar met een hoge concentratie-index (een groot percentage van de doelgroep gebruikt het product, maar de herhaalaankopen liggen lager dan bij uw primaire doelgroep). Aangezien het product bekend is, kan met een beperkt marketingbudget toch een interessante omzet worden gerealiseerd;
- subgroepen van de primaire doelgroep zijn die te klein zijn om alleen als primaire doelgroep te fungeren;
- beïnvloeders zijn die zelf niet aankopen of beslissen, maar die wel een belangrijke impact hebben op de aankoopbeslissingen;
- bedrijven zijn die slechts een beperkt zakencijfer bij u realiseren, maar die veel afnemen van een concurrent. Wat heeft deze klant nodig om overtuigd te worden om meer bij u te kopen?
- een verkoopkanaal zijn waar u aandacht moet aan besteden, indien u wil dat de eindgebruiker uw product vindt als hij het zoekt. Soms wordt zo veel geld gepompt in het creëren van vraag bij de eindgebruiker, dat de tussenhandelaar wordt vergeten.

Uw doelgroepen bepalen in een b2b-markt

Vertrek vanuit uw **huidige klantenbestand**. In de situatieanalyse ging u na wat het profiel is van uw beste klanten: regio, grootte, gebruik van uw product. Kan u in uw primaire doelgroep op een rendabele manier nog meer omzet halen of benadert u beter kleinere kopers die samen een groot aankooppotentieel hebben? Bekijk uw klantensegmenten naar totale omzet, gemiddelde omzet per klant en aantal klanten. Wie rendeert op korte of lange termijn? Wie beslist het snelst? Wie zijn grote en kleine gebruikers? Wie is interessant als referentie? Dit zal u helpen te beslissen waarin u het best uw marketingbudget investeert.

Nadat u uw klantenbestand heeft geanalyseerd, gaat u op zoek naar **gelijkaardige profielen die geen klant zijn**. Zowel sectoren waarin u nu reeds klanten heeft als nieuwe sectoren kunnen een doelgroep vormen. Kijk hierbij ook naar het klantenprofiel van uw concurrenten. Stemt dit overeen met uw klantenprofiel of helemaal niet? Kan u hier marktaandeel rapen?

Daarna gaat u na wie de **beslissingsnemer** is in de bedrijven die u heeft geselecteerd (prospecten en klanten), welke functie ze bekleden en wat hun invloed is op het beslissingsproces. Wanneer

wordt beslist? Hoe verloopt het beslissingsproces en hoe lang duurt dat gemiddeld? Wat zijn de aankoopcriteria: gaat prijs voor alles of draait het om kwaliteit (wat betekent kwaliteit in uw geval?), is uw flexibiliteit belangrijk of uw dienst-na-verkoop? Welke troeven heeft u in huis zodat uw verdeler of verkooppunt nog beter kan verkopen?

Nieuwe doelgroepen aanboren
(1) Een bedrijf in de behangpapiersector richt zich met zijn hoogwaardig behangpapier op het medium segment. Het behangpapier wordt verkocht per rol en verdeeld via groothandels die doorverkopen aan zelfstandige behangers en trendshops. De communicatie naar deze eindklanten verloopt rechtstreeks vanuit het bedrijf. De groothandels dienen vooral als opslagplaatsen en fungeren als technische adviseurs voor vragen over het plaatsen.

Het bedrijf laat zo een interessante markt aan zijn neus voorbij gaan: de projectenmarkt. Daarom beslist het bedrijf om een premium merk uit te brengen, gericht op het very high end segment (veelal hotelsector). Het luxueuze papier zal hoofdzakelijk worden verkocht per meter en op projectbasis. Architectenbureaus en designers zijn de nieuwe doelgroepen om dit exclusieve product in de markt te zetten.

(2) Een orthopedisch product wordt verkocht via medische winkels en bandagisten. Dat loopt goed, maar heeft als nadeel dat er onvoldoende cliënteel langskomt dat mogelijk interesse heeft in het product. Het bedrijf zoekt naar een manier om het product aan meer potentiële klanten bloot te stellen. Medische afdelingen van grootwarenhuizen zijn geen optie omwille van hun goedkope imago en mogelijk verkeerde associaties. Apothekers zijn een interessante en nieuwe doelgroep, omdat zo het medische karakter van het product wordt bewaard. Dankzij hun dichte relatie tot de patiënt kunnen ze binnen een periode van drie jaar het verkoopcijfer verdubbelen.

Doelgroepen bepalen in een b2c-markt
Hier kan u werken per product of per productgamma. U kan uw productselectie ook aanpassen na uw doelgroepenbepaling.

Welke doelgroepen kopen bij uw organisatie of in de sector in de doelmarkt het grootst aantal producten? Welke groepen zijn verantwoordelijk voor de grootste winst of hebben het grootst aantal kopers of verkooppunten?

Hoeveel bestaande en potentiële klanten (die het product kopen van een concurrent) telt uw doelgroep? Wat is hun gemiddelde aankoop-

bedrag per aankoop? Aantal aankopen per jaar? De penetratiegraad (aantal kopers van uw product in verhouding tot het totaal aantal kopers binnen de doelgroep)? De groeimogelijkheden (welk percentage van de doelgroep kan klant worden)?

Probeer de grote groep van klanten in kleinere groepen op te splitsen en ga na wie de grootste volumes (aantallen, marges, omzet) kan genereren.

Op basis van de kennis van de wensen van de klant en de voordelen van uw product, gaat u de groep klanten weerhouden met geografische, demografische, lifestyle- en aankoopkenmerken waar u de grootste kans op slagen heeft.

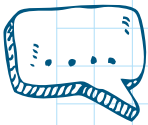
Als u met uw huidige klantenbasis en uw verwachte groei niet aan uw verkoopdoelstellingen raakt, moet u op zoek naar extra klanten. Die kunnen afhankelijk van uw penetratiegraad en marktaandeel al dan niet uit uw huidige doelgroep komen: het kunnen bijvoorbeeld klanten van uw concurrent(en) zijn.

Is uw klant of klantengroep trouw of koopt hij of zij telkens bij diegene die de laagste prijs biedt of de aantrekkelijkste promotie voorstelt? In hoeverre zijn uw product en uw bedrijf bekend? Hoe beter een product bekend is, hoe meer kans dat het wordt gekocht. Is het bekend voor de voordelen die de klant belangrijk vindt? Bij lage bekendheid zal u meer marketinginspanningen moeten leveren om prospects te overtuigen.

De verschillende segmenten kan u beschouwen als alternatieve domeinen om in te investeren, met een verschillende opbrengst. De aantrekkelijkheid van een marktsegment is sterk afhankelijk van de vraag in hoeverre dit past bij de competenties van uw bedrijf en hoe gemakkelijk u deze benodigde competenties kan ontwikkelen. Het gaat er immers om segmenten te kiezen waarin men een verdedigbaar concurrentieel voordeel kan realiseren en in stand houden.

Marketing of productgerichte aanpak?
Bied producten aan die beantwoorden aan de behoeften van uw doelgroep. Zo toont u dat u uw klant begrijpt, creëert u een band en bevordert u klantentrouw. Dat kan ervoor zorgen dat u minder marketingbudget moet investeren om uw klanten te overtuigen en uw doel te bereiken.

Voorbeelden: productaanpassingen volgens de doelgroep



Wat is corporate branding?

Corporate branding is de bedrijfsnaam inzetten als merknaam. Corporate branding staat tegenover product branding, een merknaam die enkel producten promoot. Bedrijven met een sterk merkimago krijgen vaak de voorkeur als evenwaardige keuzes overblijven bij een aankoopbeslissing; dan geven subjectieve elementen de doorslag. Sterke merken worden ook meer gevraagd voor het opmaken van offertes.

- *Een ijsfabrikant stelt vast dat vele dames geen frisco's kopen omdat de porties te groot zijn en te veel calorieën bevatten. Daarom brengt hij speciaal voor dames een lightversie op de markt die maar half zo groot is.*

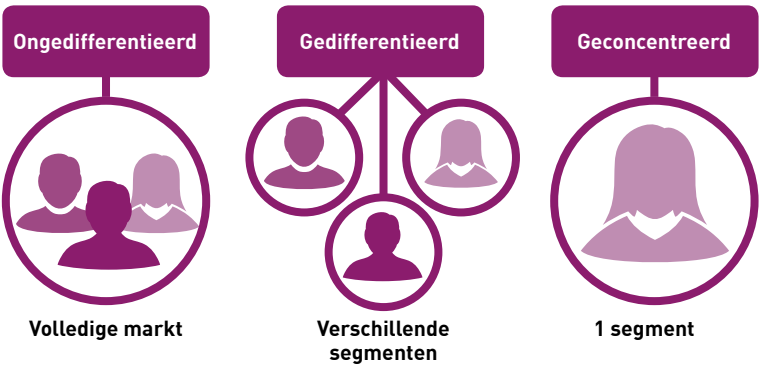
- *Een bioscoopketen streeft ernaar om kinderen op jonge leeftijd met de bioscoop in contact te brengen onder het motto 'jong geleerd is oud gedaan'. Het organiseert op zondagvoormiddagen voor ouders met jonge kinderen kinderfilmdagen, met een ontbijtbuffet en een ontmoeting met de personages uit de film die zal worden vertoond. Na de film krijgen de kinderen een kleurplaat mee naar huis. De mooiste tekeningen worden beloond en de kinderen mogen hun kleurplaat de volgende keer ophangen in de bioscoop.*

Na de keuze van uw doelgroepen beslist u of u zich met een beperkt aantal producten naar meerdere doelgroepen richt of met veel producten naar een beperkt aantal segmenten.

Het aanbieden van veel producten in veel segmenten heeft enkele nadelen: uw aandacht raakt verdeeld – en u heeft aanzienlijke financiële middelen nodig. Hoe meer productvarianten, hoe meer aandacht moet gaan naar de *corporate branding*, zodat uw klant duidelijk weet waarvoor hij bij uw bedrijf terecht kan. Het voordeel is dat u uw risico spreidt over verschillende producten en markten. U kan ook beschouwd worden als 'specialist' in een bepaald domein, dankzij uw diverse modellen en toepassingen.

Kotlers doelgroepbenadering

Ook in buitenlandse markten heeft u er alle belang bij om uw doel-



groep nauwkeurig te identificeren. Kotler en Armstrong[26] definiëren de doelgroep als 'een groep potentiële kopers met vergelijkbare behoeftes en kenmerken'. Kotler beschrijft drie verschillende niveaus van marktsegmentering.

Ongedifferentieerde benadering: de markt wordt als een geheel benaderd, zonder onderscheid te maken tussen de verschillende groepen.

Het grote voordeel hiervan is de lage productiekost, omdat er slechts één marketingmix nodig is: één product, één verpakking en één prijsstrategie. Deze benadering kan worden gebruikt voor ongedifferentieerde producten zoals suiker en zout, of bij de introductie van nieuwe producten. Als na verloop van tijd concurrenten opduiken, zal de differentiatie starten. Deze benadering werd vooral vroeger gebruikt, in de productgerichte benadering. Bijvoorbeeld: aanvankelijk had Coca-Cola één benadering: één smaak, één flesje, één campagne. Door de concurrentie in de markt werden ze gedwongen om ook te differentiëren. Zodra de concurrentie de doelgroepen specifiek aanspreekt, kan u hierdoor marktaandeel verliezen.

Een ongedifferentieerde benadering hoeft niet tot een mislukking te leiden. Een merk of product dat de behoefte van alle consumenten evenwaardig bevredigt, kan ook internationaal succes boeken. Een goed voorbeeld is Starbucks. Gestart als kleine, regionale onderneming telt de groep tegenwoordig meer dan 17.000 winkels in 49 landen. Van bij het begin koos de koffieshop voor eenzelfde benadering van de hele markt en zette 100% in op de kwaliteit van het product.

Gedifferentieerde benadering: de verschillende segmenten op de markt worden apart benaderd.

Zo kan men rekening houden met de specifieke behoeftes en verwachtingen van de verschillende klanten. Dat kost meer, maar het grote voordeel is dat consumenten zich persoonlijker aangesproken voelen. Door een slimme combinatie van specifieke en algemene communicatie-elementen kan u de kosten in bedwang houden.

Zo kan een gsm-producent de retailmarkt voorzien van mooi 'Point of Sale'-materiaal voor de consumenten – en daar voor de retailers zelf een verkoopopleiding aan toevoegen. Grote ondernemingen passen deze strategie meestal toe voor producten en diensten die afzetmogelijkheden hebben in verschillende marktsegmenten.

Geconcentreerde benadering: bij deze benadering deelt de onder-

neming de markt wel op in verschillende groepen, maar wordt er bewust maar één segment bewerkt. Hiervoor wordt één marketingmix samengesteld.

Vooral kleine starters kiezen voor deze benadering, omdat er minder middelen – kapitaal, capaciteit en kennis – nodig zijn om zo de markt te bewerken. Het segment moet groot genoeg zijn, zodat de onderneming er voldoende omzet kan uithalen. Market-by-market-segmentatie is een vervolg van de geconcentreerde benadering. Nadat een bedrijf één segment goed heeft bewerkt, kan het zijn pijlen richten op een tweede.

Tips bij het selecteren van een doelgroep en een exportmarkt

- *Kies voor sectoren/bedrijven/klanten waarvoor uw producten een antwoord bieden op de noden.*
- *Kies voor een groeiende markt die u goed kan bewerken en opvolgen. Selecteer een of meerdere doelgroepen waarmee u voldoende omzet en marge haalt met uw marketinginvestering, maar die uw bedrijf wel kan bolwerken.*
- *Zorg ervoor dat uw bedrijf niet afhankelijk is van één klant of exportmarkt, spreid de risico's.*
- *Ga de penetratiegraad na van het product in de markt waarin u wil aanwezig zijn of aanwezig bent. Welk (groei)potentieel is er in die markt? Mits welke marketinginspanningen kan u er een goede ROI halen? Beoogt u de juiste markt?*
- *Zoek doelgroepen op waar uw bekendheid groot is (anders moet u veel marketinguitgaven voorzien) en die positief staan tegenover uw bedrijf of merk.*
- *Kies bij de start een segment dat niet wordt overheerst door een concurrent. Misschien is het beter om ervaring op te doen in een iets minder prestigieuze markt dan in een markt die zeer concurrentieel is.*
- *Geef voorkeur aan trouwe klanten met sterke herhaalaankopen, anders moet u telkens inspanningen doen om klanten opnieuw te overtuigen bij u te kopen.*
- *Kies een markt waar u zowel uw korte- als langetermijndoelstellingen kan behalen.*

Koper en/of gebruiker

De gebruiker is niet noodzakelijk de persoon aan wie u verkoopt. Het is belangrijk dat u nagaat wie van beide het meest invloed heeft. Is de verbruiker vertrouwd met het product en vraagt hij meestal naar een bepaald merk? Of is de verkoper de vertrouwenspersoon en wordt vaak gekocht wat deze aanbeveelt?

Bevat uw primaire doelgroep kopers? Of gebruikers? Of beide? Indien u slechts beperkte middelen heeft, moet u achterhalen wie voor u het belangrijkste is bij de opstart.

De besluitvorming in een b2b-omgeving: decision making unit (DMU)

In een b2b-omgeving zijn veelal meerdere personen betrokken partij: een volledige raad, team, afdeling enz. Zelfs als u met de beslisser praat, is er meestal nog een officiële handtekening nodig van het management of van de aankoopafdeling. Met meerdere besluitvormers of decision makers in het achterhoofd, moet uw communicatie de boodschap vertalen naar de noden van zowel de gebruiker van uw oplossing of product, de financieel verantwoordelijke, als de technisch projectverantwoordelijke. Bovendien kunnen verschillende decision makers zich in verschillende landen bevinden.

Hoe lost u dit op? Voer voor elke product-marktcombinatie een DMU-analyse uit: een analyse van de decision making unit – om uw communicatieboodschappen en verkoopargumenten af te stemmen op de behoeftes van de verschillende leden. Hiervoor zet u volgende stappen:

1. *bepaal de product-marktcombinatie waarvoor de DMU moet worden geanalyseerd;*
2. *bepaal welke DMU-leden zijn betrokken;*
3. *bepaal op welk moment van het aankoopproces de verschillende DMU-leden zijn betrokken;*
4. *bepaal de onderwerpen die voor de verschillende DMU-leden belangrijk zijn;*
5. *bepaal de informatiebehoefte per thema die de verschillende DMU-leden op verschillende momenten in het koopproces hebben;*
6. *bepaal op welke manier u in deze informatiebehoefte gaat voorzien.*

De typische rollen in een Decision making unit (DMU)[27]

Initiator - Dit is de 'probleemeigenaar' die op zoek is naar een oplossing – eventueel uw oplossing. Het is voor u de belangrijkste persoon binnen de DMU. Stel dat u boekhoudsoftware verkoopt, dan gaat het hier over de Chief Financial Officer (CFO), die uw oplossing zou aankopen.

Inkoper - Dit is diegene die uiteindelijk zijn handtekening onder het contract zet. Bij kleinere bedrijven zal dat vaak ook de beslisser zijn. Maar het kan ook iemand zijn die vrijwel geen invloed op het selectietraject heeft. In grotere bedrijven komt de inkoper tussen bij het spenderen van elk budget boven een bepaalde drempel. In dat geval stelt hij geen vragen over de oplossing, maar tracht hij alleen de prijs te drukken door sterk te onderhandelen.

Beslisser - Dit is wie uiteindelijk het jawoord geeft. Vaak is dit de hoogste in rang – de bedrijfsleider of CEO – maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. In het geval van een softwareaankoop, kan ook de Chief Information Officer (CIO) de beslisser zijn.

Beïnvloeder - Dit is de persoon die de beslisser en initiator adviseert. De beïnvloeder speelt een cruciale rol in het selectietraject. Soms wordt deze rol door een externe adviseur ingevuld. Meestal zijn er meerdere adviseurs in een selectietraject. Voor de aankoop van boekhoudsoftware kan de CEO bijvoorbeeld te rade gaan bij een externe ICT-adviseur.

Portier - Dit is wie de informatiestromen beheert bij de klant binnen een bepaald aankoopgebied. Hij of zij wordt gezien als de expert op het gebied van het product of dienst. De portier bepaalt vaak ook welke bedrijven mogen aanbieden. Een portier heeft een grote macht binnen een DMU. Verkoopt u boekhoudsoftware, dan zal de verantwoordelijke voor ICT de portier zijn: hij zal ook beslissen welke pakketten makkelijkst te integreren zijn met wat u al heeft aan ICT.

Gebruiker - Dit is wie uiteindelijk aan de slag gaat met de geboden oplossing. Gebruikers zijn een niet te onderschatten groep. Zij kunnen een doorslaggevende stem hebben in een beslissingsproces. De gebruikers van het boekhoudpakket willen weten hoe elk scherm eruit ziet en werkt. Blijkt het te moeilijk of te omslachtig, dan kunnen ze een belangrijke factor worden in het beslissingspakket.

Decision Making Unit (DMU) in verschillende culturen

Hoe het beslissingsproces binnen een onderneming verloopt, verschilt vaak van cultuur tot cultuur. Onvoldoende kennis van de gebruiken van uw partners en klanten kan leiden tot misverstanden en frustraties aan beide kanten.

Als een Amerikaanse vertegenwoordiger tijdens een groepsvergadering bij een Chinees bedrijf de mening vraagt van het DMU over de aanschaf van zijn product, zal hij steevast op instemming kunnen rekenen. Het publiekelijk tegenspreken is er immers erg onbeschoft. Wanneer de verwachte bestellingen uitblijven, zal de ontgoocheling groot zijn.

Een ander voorbeeld: in de VS worden interne beslissingen vaak genomen tijdens vergaderingen. Bij het aankopen van nieuwe systeemsoftware kunnen de verschillende betrokkenen hun mening geven. Waar een traditionelere bedrijfscultuur heerst, zoals in vele West-Europese landen, volgen dergelijke beslissingen de hiërarchische lijn. Informatie en ideeën passeren alle leidinggevende niveaus in de onderneming, alvorens de knoop wordt doorgehakt. Dat is een erg tijdrovend proces, vaak tot grote frustratie van wie belang heeft bij de uitvoering ervan.

Eerst distributienetwerk uitwerken of eerst vraag creëren?
Of u eerst werk maakt van een distributienetwerk of van de vraag bij uw consumenten, hangt af van uw product. **Als uw product al bestaat,** gaat u het best na hoe uw concurrenten de markt benaderen. Vaak is het interessant om in een eerste fase gebruik te maken van hun ervaring, zeker wanneer ze succesvol zijn. Door uw product ernaast te positioneren, kan u profiteren van het werk dat zij hebben gedaan. Stel u daarbij de vraag welke voordelen uw product biedt en op wie deze voordelen het meest invloed zullen hebben.

Wordt uw product in een verkooppunt aangekocht, weet dan dat 70% van de aankoopbeslissingen ter plaatse worden genomen. Uw aanwezigheid op de winkelvloer kan – samen met de motivatie van het verkoopteam – het verschil maken tussen verkopen of niet.

Als u een nieuw product op de markt brengt, dan moet de markt eerst een leerproces meemaken. U moet kennis over het product verspreiden en het vertrouwen winnen van zowel verkopers als gebruikers.

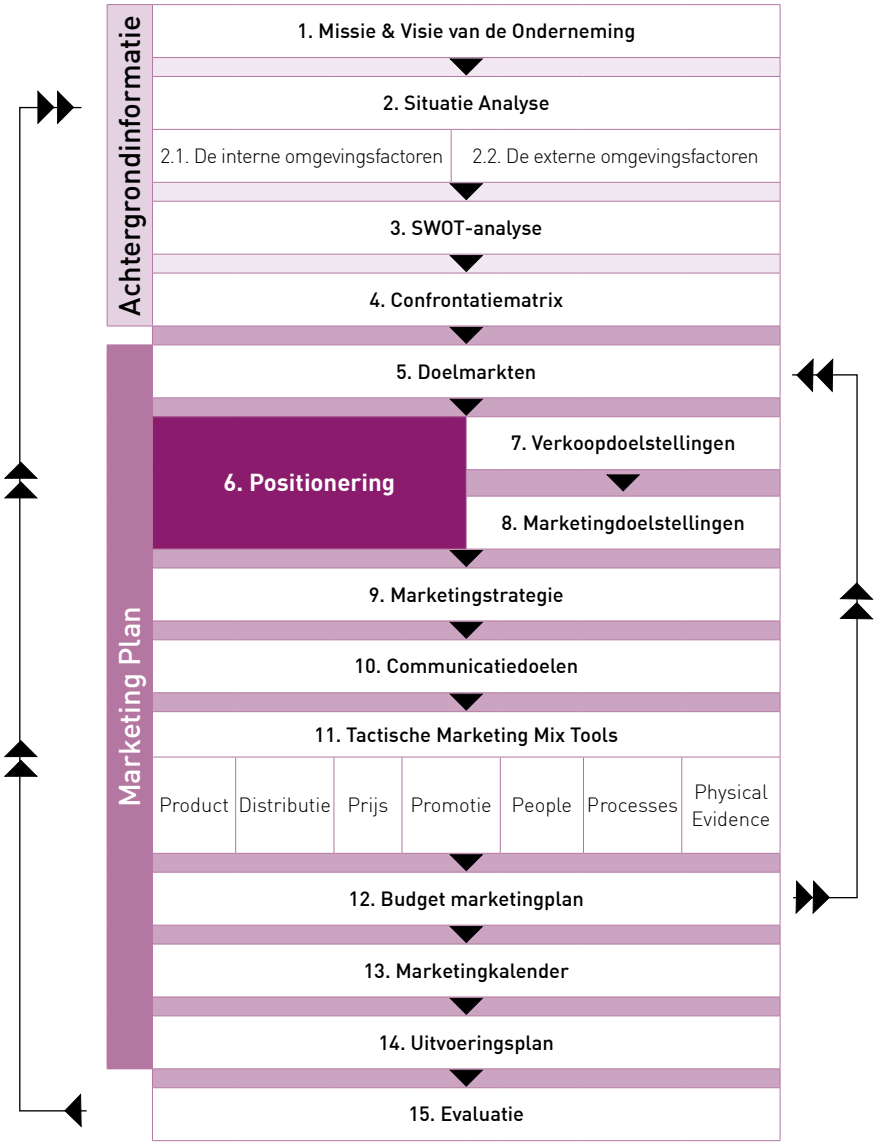
De verdeler is blij met de kennis over het product, maar zal pas kopen als er vraag is. De informatieverschaffer (tussenpersoon die an-

deren kan beïnvloeden) zal pas adviseren als er een verkooppunt in de buurt is. En de eindgebruiker zal pas kopen als hij het product kan zien, voelen of testen.

U moet dus op alle terreinen tegelijk actief zijn, het vertrouwen winnen en referenties opbouwen. In deze aanvangsfase beperkt u best uw werkterritorium tot bijvoorbeeld de hoofdstad of leidende stad in de materie. Zorg ervoor dat u op dit beperkte terrein heel sterk aanwezig bent, zodat de interactie tussen de partijen wordt bespoedigd en eerste resultaten kunnen worden voorgelegd. Wie of wat kan u daarbij helpen? Bekende internationale klanten uit uw klantenportefeuille in uw thuismarkt bijvoorbeeld. Willen zij getuigen over hoe uw product wordt ingezet en welke resultaten ze ermee behalen? Resultaten van enquêtes kunnen helpen het vertrouwen op te bouwen. Garanties en certificaten, keuringen van lokale agentschappen en awards helpen om de aankoop van uw product in overweging te nemen.

6 OPSTELLEN POSITIONERING

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 6. OPSTELLEN POSITIONERING

Nu u uw doelgroepen kent, uw sterktes en zwaktes – en die van uw concurrenten – en u weet hoe uw klant daar tegenover staat, kan u uw positionering bepalen. De positionering zou u eventueel ook kunnen bepalen na het opstellen van uw verkoopdoelstellingen (Stap 7) en uw marketingdoelstellingen (Stap 8).

Met uw positionering maakt u op een positieve manier duidelijk hoe uw producten of diensten zich onderscheiden. Positionering betekent een beeld uitdragen – een gewenste perceptie – van uw product bij uw doelgroepen. Zelfs al is er geen concurrent om u van te onderscheiden, dan nog is er behoefte aan een duidelijke positionering.

Het profiel van uw doelgroep is bepalend voor het kiezen van een positionering. Waarin zijn uw (potentiële) klanten geïnteresseerd? Welke hobby's hebben ze? Met welke wagen rijden ze? Als u hen goed kent, kan u zich meer naar hun leefwereld richten, zodat ze zich begrepen voelen en er een hechtere klantenbinding ontstaat.

Wat u ook wil verkopen, uw positionering geeft richting aan al uw communicatie-uitingen: branding en stijlgids, reclame, promotie, verpakking, verkooporganisatie, sponsoring, public relations en persacties … Door een betekenisvolle en goed doordachte positionering – die door alle communicatie heen loopt – bouwt u aan een goed en sterk imago. Iedere communicatie-uiting versterkt de andere en door deze gecumuleerde contacten blijft u langer in het geheugen hangen en haalt u maximaal effect uit uw marketinginvestering.

Alles wat u op marketingvlak doet en dat zichtbaar is voor anderen, moet in lijn zijn met uw positionering. Anders schept u verwarring bij werknemers en klanten. Een positionering wordt opgesteld voor elk product afzonderlijk. Coca-Cola, Sprite en Fanta, bijvoorbeeld, zijn drie verschillende producten van hetzelfde bedrijf, met totaal verschillende positioneringen en marketingmixelementen.

Naast de positionering van zijn producten, kan ook een bedrijf een eigen positionering hebben. Een bedrijf met een sterke corporate branding en positionering is meer waard bij een overname dan een bedrijf zonder imago. De **merkwaarde** is een belangrijke immateriele waarde van uw bedrijf die niet alleen uw huidige, maar ook uw toekomstige succes bepaalt.

Een klant mag in principe slechts één positionering zien voor één bepaald product. In andere landen kan hetzelfde product aan andere

noden voldoen, en kan ook de positionering aangepast zijn. Carhartt, bijvoorbeeld, in België een hip, jong en duur jeansmerk, is in de VS goedkope vrijetijdskledij.

Zorg er binnen één land voor dat – als u mikt op verschillende doelgroepen met andere voordelen – de communicatiemix naar deze doelgroepen niet overlapt. Eventueel kan u uw product een andere naam geven voor een andere doelgroep.

Gerichte communicatie

Ola is bij ons bekend om zijn ijsjes. Als Unilever, de eigenaar van het merk Ola, een ijsfabrikant in een land overneemt, wordt de naam van de oorspronkelijke producent vaak behouden om de belangrijke lokale roots van het merk niet te verliezen. Zo werd in Frankrijk de naam Miko behouden, maar met het hartjeslogo als internationale herkenning. Internationale productnamen zoals Magnum en Cornetto, werden in de Franse markt getest en goedgekeurd en geleidelijk aan in Frankrijk onder het Miko-merk geïntroduceerd.

Ola in andere landen: hetzelfde ijs van Unilever wordt over de hele wereld verkocht met steeds hetzelfde logo, maar vaak onder een andere merknaam: Algida (Griekenland, Italië, Polen, Rusland, Slowakije, Tsjechië, Turkije, Hongarije, Roemenië, Malta), Bresler (Chili), Eskimo (Slovenië, Kroatië, Oostenrijk, Tsjechië), Frigo (Spanje), Frisko (Denemarken), GB Glace (Finland en Zweden), Good Humor (VS), HB (Ierland), Holanda (Mexico en Latijns-Amerika), Kibon (Brazilië), Langnese (Duitsland), Miko (Frankrijk, Marokko), Ola (België, Luxemburg, Nederland en Zuid-Afrika), Olá (Portugal), Pierrot Lusso, kort: Lusso (Zwitserland), Selecta (Filippijnen), Streets (Australië), Tio Rico (Venezuela), Wall's (VK, Indonesië, China en Pakistan).[28]

Waarvoor dient uw positionering?
Met uw positionering kent u functies, waarden en associaties toe aan uw product, dienst of bedrijf. Die functies, waarden en associaties kunnen rationele of emotionele argumenten zijn. Ze stroken trouwens niet noodzakelijk met de realiteit. Het is belangrijk de **perceptie** van de klant te kennen: **wat de klant denkt** dat het verschil is tussen uw aanbod en dat van de concurrentie.

Uw communicatie kan de perceptie bevestigen, bijsturen, aanvullen of corrigeren. Dat laatste is vaak het moeilijkste. Vandaar ook het belang om van bij aanvang de juiste boodschappen de wereld in te sturen.

Goed gepositioneerde producten zorgen voor langetermijnsucces. Ze zijn gebaseerd op de USP's van uw product, merk of bedrijf. Het formuleren van een of meerdere USP's en het stevig verankeren ervan in de hoofden van uw klanten is de kerntaak van uw marketingcommunicatie. Spreek in termen van voordelen voor de klant, niet in termen van eigenschappen van het product. Goed gepositioneerde producten roepen meteen een beeld op bij klanten. De basis van een goede positionering is kwalitatief marktonderzoek naar de belangrijkste productvoordelen bij zowel gebruikers als niet-gebruikers.

Op basis van deze punten en de aanwezige concurrentie en hun sterktes en zwaktes kiest u uw positionering en ligging.

Voorbeeld van het zoeken naar een unieke positionering

Stel, u bent een groothandel in bouwmaterialen en wil een zaak openen in een nieuwe markt, waar veel wordt gebouwd en verbouwd. U beschikt over een aantal bekende merknamen die u mag vertegenwoordigen, en over een paar goede producten die u heel prijscompetitief onder eigen label verkoopt. Liefst wil u zich vestigen in de buurt van een belangrijke stad die in volle opmars is.

Welke vragen moet u zich stellen om een goede positionering te kiezen om aantrekkelijk te zijn voor uw klanten?

Wie zijn de potentiële klanten:

- *primaire doelgroep: kleine zelfstandige aannemers, vloerders, voegers enz.;*
- *secondaire doelgroep: andere zelfstandige ambachtslui en alle ondernemingen die bouwmaterialen gebruiken;*
- *tertiaire doelgroep: particulieren tweemaal per jaar, hoofdzakelijk voor einde voorraden.*

Wat typeert het karakter en de persoonlijkheid van uw primaire doelgroep (dit kan anders zijn dan in het thuisland):

- *bijvoorbeeld: pragmatisch, trots op hun werk;*
- *stevig gebouwd, weten van aanpakken;*
- *gewoon aan koude en buitenlucht, staan vroeg op en gaan vroeg slapen;*
- *houden van voetbal, wielrennen, rugby, veldrijden.*

Welke elementen vinden deze potentiële klanten belangrijk bij de keuze van een leverancier:

- *vlotte bediening, snelle hulp en informatie, gemak van betaling en facturatie, vertrouwen;*

- *goede producten waar ze snel goed resultaat mee behalen;*
- *parkeergelegenheid, toegankelijke en bereikbare zaak;*
- *goede prijs waar ze een ruime marge kunnen op halen.*

Waar doen ze nu hun professionele inkopen? Wat zijn de sterke en zwakke punten van deze leveranciers?

Wat zal de klant trouw maken? Dienstverlening? Prijs?

Schep orde en stel prioriteiten in alle gevonden kenmerken en ken een waarde toe aan elk argument, zodat u het argument kent waarmee u het best zal scoren. Benadrukt u uw goede service of de scherpe prijs? Bedenk dat het prijsargument teniet wordt gedaan door 'verlies aan uren' en dat deze vaklui trots zijn op hun werk en dus een mooi resultaat willen neerzetten. Misschien is prijs dus niet de belangrijkste reden waarom ze klant willen worden.

Misschien is een kwalitatief sneldrogend product waar uw klanten tijd mee winnen doorslaggevend, of het advies dat ze bij u krijgen om nog beter werk te leveren. Kiezen is de boodschap.

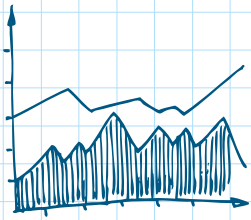
Om uw positionering uit te werken, heeft u meerdere keuzemogelijkheden. U zoekt een imago dat perfect past bij uw doelgroep en uw producten, maar u onderscheidt van uw concurrenten.

Ga dus na wat uw klanten het nauwst aan het hart ligt. Vertaal dat in een boodschap die geloofwaardig is en die ze graag horen.

Als positionering kan u kiezen om 'de persoonlijke adviseur en partner van de zelfstandige bouwvakker' te zijn. Hoe uit zich dat? U heeft enkele vakmensen in dienst die zelf op de werf hebben gestaan en de professionele klant goed begrijpen. Dat onderscheidt u van concurrerende zaken. U heeft tools voor het bepalen van het juiste materiaal en het berekenen van de benodigde hoeveelheden, u garandeert tot x% terugname van overschotten, eventueel verleent u advies op de werf van uw klant en levert u ter plaatse enzovoort.

Snelheid in service is een prioriteit. Daarom heeft u meer personeel en liggen uw prijzen ongeveer 5% hoger dan de concurrentie. Klanten compenseren dit echter ruimschoots door een lager aantal werkuren ten gevolge van uw service.

Andere mogelijke positioneringen: het grootste gamma, de laagste prijs, snelheid voor alles. Let wel, elke keuze houdt kosten in. Bij het grootste gamma komen bijvoorbeeld hoge voorraadkosten kosten.



Het voordeel van groeimarkten

In sommige landen bloeien bepaalde sectoren, is de vraag naar westerse producten en diensten groot of het aanbod beperkt. Dat schept mogelijkheden voor onze bedrijven. De verkoopkansen stijgen, de marges zijn aantrekkelijker dan in een concurrentiële omgeving en het bedrijf kan een aanzienlijke voorsprong uitbouwen in de nieuwe markt en zijn toekomst veiligstellen.

De laagste prijs betekent kleinere marges; snelheid voor alles betekent veel personeel.

Daarnaast sponsort u de lokale voetbalclub om snel ingeburgerd te geraken. In ruil ontvangt u een aantal keer per jaar voetbaltickets, waar u promotieacties mee voert om de klanten aan u te binden.

Vooral wanneer u een nieuwe markt betreedt, waar u concurreert met lokale spelers, dient u een **unieke stem** te laten horen. Waarom zou uw doelgroep bij u kopen, als het bedrijf om de hoek net hetzelfde biedt? Voor een succesvol exportverhaal moet uw product of dienst iets extra bieden.

Het extra moet een aspect zijn dat belangrijk is in de ogen van de klant – een klant die u evenwel minder goed kent dan de klant in uw thuismarkt. Zelfs Vlaanderen en Wallonië verschillen in verwachtingen en gewoontes. Hoe verder van huis, hoe meer verschillen u mag verwachten. Onderzoek dus goed de behoeften van uw klanten en belicht uw USP in uw marketingcommunicatie.

Hoe uw positionering in de (export)markt introduceren?
De sterkte van uw merk – of het nu over een product, dienst, bedrijf of organisatie gaat – begint bij wat de beoogde doelgroep van u denkt en onthoudt.

Als u een nieuwe markt betreedt, is het uw eerste zorg om **bekendheid** te verwerven bij uw doelpubliek. Hoe beter u bekend bent, hoe groter de kans dat uw product of dienst wordt gekocht. Vergeet daarbij echter niet waarvoor u bekend wil zijn. Om een goede positie in te nemen, moet u zich differentiëren van uw concurrenten.

Hou in de tweede plaats voor ogen welke **merkidentiteit** u wil aanhouden. Daarbij spelen ook niet-tastbare, esthetische of emotionele factoren een rol. Zo zal naast de feitelijke smaak van uw chocolade of bier, ook de Belgische kwaliteitsassociatie bijdragen tot de merkbeleving van deze producten. Bekijk of een dergelijke associatie ook u kan helpen. Associaties van origine zijn krachtig, omdat ze zeer moeilijk door plaatselijke concurrenten kunnen worden uitgespeeld.

Wat u overbrengt, moet **relevant en belangrijk** zijn voor uw huidige en potentiële klanten. Uw bedrijf, product of merk moet een unieke associatie oproepen die uw klanten naar waarde schatten.

Ten vierde kunnen de **juiste merkidentiteit en -betekenis** bijdragen tot een **verhoogd engagement**. Het komt erop aan om uw product of

dienst zo aan te bieden dat u de voorkeurskeuze bent en blijft in de hoofden van uw doelpubliek. Een goede positionering geeft aan wat uw identiteit is, hoe deze u onderscheidt, en waarom uw product of dienst moet worden gekocht in plaats van een concurrent.

Ook voor kleine bedrijven zijn er vele mogelijkheden. De nieuwe sociale media maken het mogelijk om met een klein budget mooie acties te realiseren. Facebook, Twitter, YouTube en andere sociale-netwerksites leven van de commentaren van vrienden. Specifieke groepen, zoals Brussels Girl Geek, (http://www.brusselsgirlgeek-dinner.be/) bieden aan om producten of diensten te testen en er met vrienden en vriendinnen over te praten.

In de Leidraad voor Internationaal Ondernemen – Internationale Communicatie verneemt u meer over hoe u creatief kan omgaan met communicatiebudgetten en welke media u kan bespelen met kleine en grote budgetten.

CASE JUPILER IN NEDERLAND[29]

Jarenlang domineerden vijf Nederlandse bieren de Nederlandse markt: Heineken, Grolsch, Amstel, Bavaria en Dommelsch. Een bijkomend pilsbier introduceren in deze – bovendien dalende – markt, was geen makkelijke opgave. Hoe een Nederlander overtuigen om een Belgische Jupiler te drinken?

De groei van Jupiler in Nederland werd de eerste jaren voornamelijk gedragen door de spontane vraag uit Zuid-Nederland. In 2001 startten slijterijen in het zuiden van Nederland met de verkoop van Jupiler in kratten om te kunnen voldoen aan die vraag naar het Belgische bier. Een jaar later volgden supermarkten, cafés en sportkantines. De vraag ontstond dus voornamelijk vanuit de consument zelf, zonder dat Inbev communicatiebudget uitgaf om het merk te ondersteunen. Inbev Nederland bleef vasthouden aan deze strategie gesteund op mond-tot-mondreclame om stelselmatig noordwaarts als een olievlek het merk te introduceren. Focus was de distributie van het merk.

Eind 2005 wilde Inbev de regionale sterkte omzetten in een landelijke verspreiding en gekendheid. Hoewel de spontane groei meer dan bevredigend was, wilde het bedrijf die versnellen. Uit consumentenonderzoek bleek ondertussen dat de unieke fles en het unieke glas naast de verfrissende smaak de belangrijkste functionele fundamenten van het merk vormden. Van daaruit kon het merk verdere invulling krijgen. De gecreëerde Belgische merkpersoonlijkheid van competentie, stoerheid en kameraadschap onder mannen was op dat moment in Nederland niet ontwikkeld en van geen tel. Onderzoek toonde verder aan dat het één op één overnemen van de populaire Belgische Jupiler reclamespots geen goede zaak zou zijn en de Nederlandse mannen niet zou overtuigen om over te schakelen naar Jupiler.

Halverwege 2006 raakt Patrick Brand, marketingmedewerker van Inbev, na een avondje voetbal aan de praat met Frans Derks, de voorzitter van de eerste divisie in Nederland. Frans Derks gaf aan dat hij op zoek was naar een nieuwe sponsor. Met de historiek en het succesverhaal van België als inspiratie, nam de beslissing om de eerste divisie de Jupiler League te maken, welgeteld één dag in beslag.

Gezien het geloof in een geïntegreerde through-the-line communicatiebenadering, was het niet moeilijk interne steun te vinden om het volledige communicatiebudget te investeren in de ontwikkeling van het sponsorplatform. Centraal binnen deze benadering staan: ***consistentie***, ***activering*** *en* ***beleving****, met als doelstelling de waarden van Jupiler via* ***belevingsmarketing*** *duidelijk uit te stralen.*

Binnen de drie maanden werden de organisatie en communicatiestrategie in functie van het sponsorplatform gesteld. Alle communicatie gebeurde vanaf dan vanuit de Jupiler League, dat als thuishaven dient om verdere acties te ontwikkelen in retail, horeca; nationaal en regionaal. Elk initiatief wordt rigoureus aan dezelfde vragen onderworpen: communiceert dit ondubbelzinnig de basiswaarden van Jupiler en past dit binnen het sponsorplatform?

Zo verzekerde Jupiler zich dat ***elke communicatie****-uiting – van bierviltje tot gepersonaliseerde glazen met clublogo's, van tafelvoetbalspelen tot visibiliteit in en rond de stadia's, voor, tijdens en na de match – een* ***verlengde zijn van de merkwaarden****.*

Belangrijk hierbij is de ***juiste partners*** *te kiezen die het merk mee uitdragen. Door de intense samenwerking en het geloof van alle partners (eerste divisie, Talpa TV, voetbalclubs) kwamen er zeer snel spin-offs en kruisbestuivende initiatieven. Voetbalprogramma's, voetbaluitslagen en internetsites krijgen consistent dezelfde uitstraling over de diverse organisaties heen. Op regionaal vlak wordt* ***synergie*** *tot stand gebracht door lokale supermarkten en voetbalclubs samen te laten werken.*

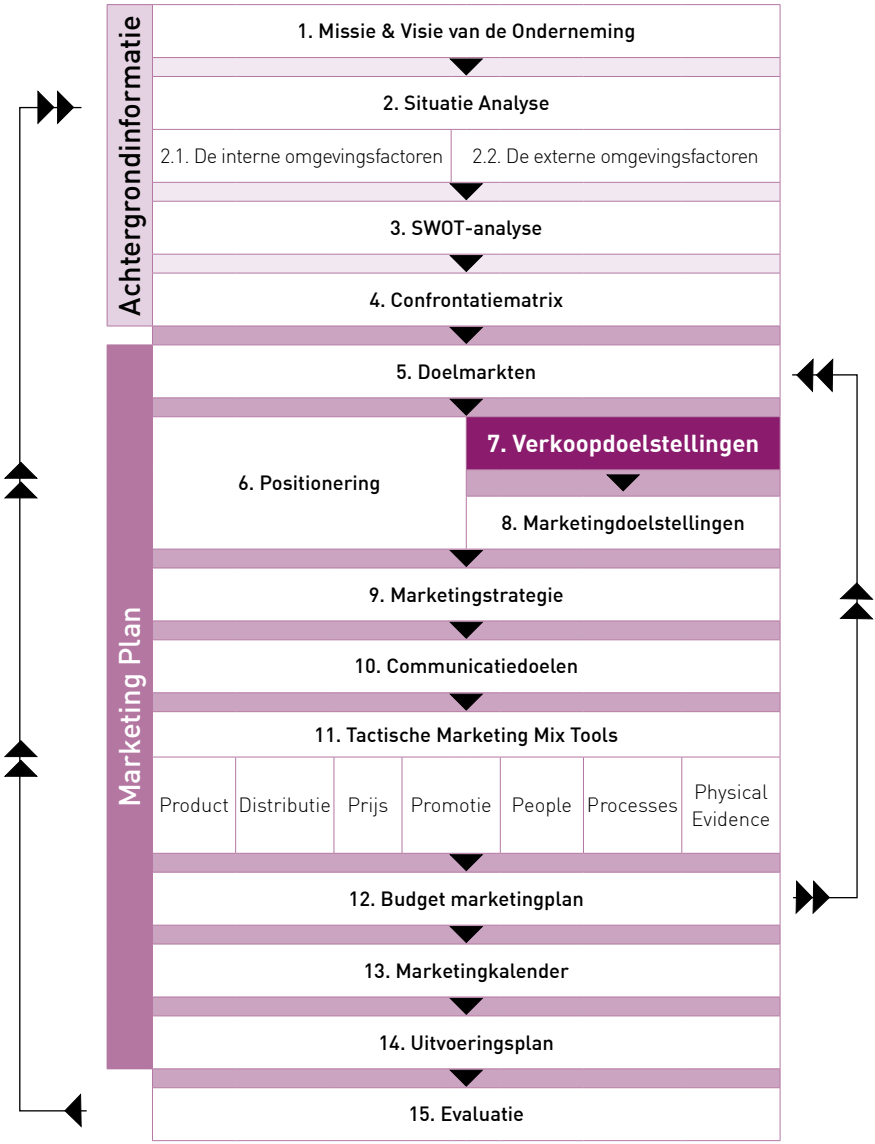
De resultaten liegen er niet om. In vergelijking met 2005 steeg de ***spontane gekendheid*** *van Jupiler met 45%, de* ***consideratie van het merk*** *met 25% en de* ***merkvoorkeur*** *met 50%. Het* ***aantal gebruikers*** *steeg met 30%. Hiermee is en blijft Jupiler het snelst groeiende pilsbier in Nederland. Uit onderzoek ter evaluatie van de sponsoring bleek voorts dat Jupiler binnen de beoogde doelgroep een duidelijke associatie met voetbal had bewerkstelligd en dat dit positieve effecten heeft op het gebruik van het merk. Aangezien de totale bierconsumptie in Nederland licht daalt, gaat de snelle opmars van Jupiler rechtstreeks ten koste van het marktaandeel van concurrerende bierproducenten.*

Vijf tips gedistilleerd uit het Jupiler-verhaal

1. *Bepaal het DNA van uw merk.*
2. *Start bij het begin: bouw de fundamenten van een merk op basis van tastbare en meetbare elementen (hier: een unieke fles, uniek glas, verfrissende smaak).*
3. *Bouw een persoonlijkheid uit: op basis van een waarde en behoefte die relevant is voor uw consument (hier: sportief, mannelijk, winnend).*
4. *Bouw een relevant communicatieplatform op rond deze waarde en behoefte en integreer de verschillende componenten ten volle.*
5. *Volg uw merkidentiteit op met marktonderzoek.*

7 VERKOOP-DOELSTELLINGEN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 7. VERKOOPDOELSTELLINGEN

Het is de verkoop die uw onderneming doet draaien. Zonder verkoop, geen winst. Nu u heeft bepaald tot wie u zich gaat richten, bepaalt u uw verkoopobjectieven. Die zetten de toon voor de rest van het marketingplan. Het vraagt heel wat tijd en analyses om goede doelstellingen te bepalen.

Zijn uw doelstellingen 'SMART(IE)'?
Ook in het buitenland zijn duidelijke doelstellingen essentieel. Het SMART-model kan u helpen bij het formuleren ervan. SMART staat voor:

- Specifiek (duidelijk genoeg?)
- Meetbaar (uit te drukken in cijfers?)
- Ambitieus (mikt u hoog genoeg?)
- Realistisch (blijft het haalbaar?)
- Tijdsgebonden (kent u de termijn?)

Idealiter formuleert u de doelstelling van uw marketingcommunicatiestrategie SMART.

Voorbeeld: 'Tegen februari 2013 (tijdsgebonden) willen we ons Franse marktaandeel met 2% verhogen (specifiek en ambitieus). Hiervoor moeten we gemiddeld 100 paar schoenen per maand extra verkopen (realistisch en meetbaar).'

Vandaag worden nog twee letters toegevoegd aan het acroniem SMART: de I en/of de E.

De I staat voor Inspirerend: de doelstellingen moeten voldoende inspiratie bevatten voor alle medewerkers om er zich achter te scharen. 'We staan sterk in de Vlaamse markt, maar willen ook een sterke speler worden in Frankrijk.'

E staat voor Ecologisch: uw doelstellingen moeten ook duurzaam zijn en zo aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers en de stakeholders van uw bedrijf.

Meer weten over duurzaam ondernemen? Surf naar onze website www.flanderstrade.be, in de rubriek 'In de kijker' leest u meer over duurzaam ondernemen.

EXTERNE BENADERING

in .000	**Grootte markt** (bron: beroepsverenigingen, Nielsen of marktonderzoek)						**Marktaandeel** (bron: bedrijf, Nielsen of marktonderzoek)					
	Omzet			**Eenheden**			**Omzet**			**Eenheden**		
	Euro	**Evolutie vs vorig jaar**	**Gem. Evolutie in Euro**	**Aantal**	**Evolutie vs vorig jaar**	**Gem. Evolutie in aantal**	**%**	**Evolutie in % pt**	**Gem. Evolutie in % pt**	**%**	**Evolutie in % pt**	**Gem. Evolutie in % pt**
Jaar - 4	€ 18.162			1.009			5,4			6,1		
Jaar - 3	€ 24.660	36%		1.370	36%		5,9	0,5		6,9	0,8	
Jaar - 2	€ 24.681	0%		1.299	-5%		6	0,1		7,1	0,2	
Jaar - 1	€ 25.593	4%		1.347	4%		6	0		7	-0,1	
Jaar	€ 27.729	8%		1.422	6%		6,1	0,1		7,1	0,1	
			€ 2.392			103,25			0,175			0,25
	Verwachting marktevolutie komende 3 jaar - Formule = Jaar + 3 x gem. Evolutie ↓						**Verwachting marktaandeel bedrijf komende 3 jaar - Formule = Jaar + 3 x gem. Evolutie ↓**					
Jaar + 1	30.121	8,6%		1.525	7,3%		6,275	2,9%		7,35	3,5%	
Jaar + 2	32.513	7,9%		1.629	6,8%		6,450	2,8%		7,60	3,4%	
Jaar + 3	34.904	7,4%		1.732	6,3%		6,625	2,7%		7,9	3,3%	

Bedrijfsprestaties	
Omzet	**Eenheden**
Grootte markt x Marktaandeel	
€ 981	61,55
€ 1.455	94,53
€ 1.481	92,23
€ 1.536	94,29
€ 1.691	100,96
Te verwachten omzet bedrijf indien geen nieuwe belangrijke interne of externe variabelen de markt verstoren	
€ 1.890	112,11
€ 2.097	123,77
€ 2.312	135,94

7.1. Bedrijven en organisaties met een historiek.

Kwantitatieve en kwalitatieve elementen beïnvloeden de verkoopdoelstellingen

Situatieanalyses verschaffen de nodige informatie om uw doelstellingen goed te bepalen. U houdt daarbij rekening met zowel kwantitatieve als kwalitatieve elementen.

Kwantitatieve elementen:

- de verkoopresultaten uit het verleden (van drie tot vijf jaar terug), opgesplitst naar product, doelgroep, verkoopkanaal en markt;
- het aantal klanten en het gemiddeld aantal verkopen dat daaruit voortvloeit, de grootte van de aankopen en de frequentie van aankopen (voor nieuwe producten spiegelt u zich aan een gelijkaardig product in een soortgelijke marktsituatie);
- de bedrijfsresultaten versus de resultaten van de markt;
- het marktaandeel en de trend voor zowel product, productgamma, als bedrijf (in een stabiele markt met een sterke nieuwe concurrent zal het moeilijk zijn om een stijging van de resultaten te behalen, tenzij u belangrijke investeringen voorziet om de introductie van de nieuwkomer te bemoeilijken);
- het aantal prospects dat kan worden benaderd;
- de winstgevendheid van het product, het productgamma in elk segment;
- prijsstijgingen of -dalingen en hun invloed op de verkoophoeveelheden en de rentabiliteit.

Kwalitatieve elementen:

- economische factoren zoals inflatie, werkloosheidsgraad, interestevoluties, wisselkoersschommelingen, reglementeringen en subsidiewijzigingen, en hun invloed op de verkoopvolumes;
- concurrentie;
- de levensfase waarin het product zich bevindt;
- nieuwe productvarianten;
- investeringen die het imago van het bedrijf beïnvloeden, partnerships die worden aangegaan enzovoort;
- de mate van dynamisme van de onderneming.

Methodes om verkoopdoelstellingen vast te leggen

Bij de externe methode wordt vertrokken van de globale marktevolutie in volume en omzet.

- Bereken de gemiddelde marktevolutie van de laatste vijf jaar

INTERNE BENADERING
Versie Top - down

in .000	Bedrijfsresultaten					
	Omzet			Eenheden		
	Euro	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in Euro	Aantal	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in aantal
Jaar - 4	€ 981			61,55		
Jaar - 3	€ 1.455	48%		94,53	54%	
Jaar - 2	€ 1.481	2%		92,23	-2%	
Jaar - 1	€ 1.536	4%		94,29	2%	
Jaar	€ 1.691	10%		100,96	7%	
			€ 178			9,8525
	Verwachting marktevolutie komende 3 jaar - Formule = Jaar + 3 x gem. Evolutie ↓					
Jaar + 1	1.869	10,5%		111	9,8%	
Jaar + 2	2.047	9,5%		121	8,9%	
Jaar + 3	2.225	8,7%		131	8,2%	

voor omzet en aantal verkochte eenheden (dat kan ook een negatieve groei zijn). Als er geen speciale gebeurtenissen voorzien zijn in de marktomgeving, wordt ervan uitgegaan dat de gemiddelde marktgroei dezelfde trend zal volgen als de voorbije jaren. U voegt de gemiddelde marktgroei toe aan het resultaat van het huidige jaar (geschat resultaat op het eind van het jaar).
- Bereken vervolgens het gemiddeld marktaandeel van uw onderneming over de laatste vijf jaar. Als er geen speciale gebeurtenissen voorzien zijn vanuit het bedrijf of de concurrentie, wordt ervan uitgegaan dat het gemiddelde marktaandeel dezelfde trend zal volgen.
- Vermenigvuldig het nieuw berekende marktaandeel met de nieuw berekende omzet en verkochte eenheden en u bekomt een eerste ruwe verkoopdoelstelling.

Deze methode combineert u met minstens een van de volgende methodes.

De Top-downmethode vertrekt vanuit de historische resultaten van het bedrijf.

- Vertrek vanuit de historische (drie tot vijf jaar) verkoopresultaten voor het domein dat u wenst te onderzoeken.
- Bereken de gemiddelde omzetgroei en volumegroei van de laatste drie tot vijf jaar en voeg die toe aan de omzet en de verkoopeenheden van het huidige werkjaar.

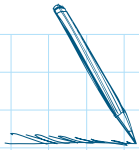
De Bottom-upmethode vertrekt vanuit de historische resultaten van waar de verkopen worden gerealiseerd: winkels, internet, bedrijven...

De doelstellingen voor elk van uw doelmarkten worden opgesplitst in een objectief voor bestaande en nieuwe klanten.

In geval van sterke concurrentie, een negatieve marktevolutie of problemen met uw producten, wordt veelal getracht om bestaande klanten louter te behouden. In andere gevallen wordt gestreefd naar een groeiend verkoopcijfer door de frequentie, de prijs of de volumes op te drijven.

- Vertrek vanuit de gedetailleerde verkoopresultaten van drie tot vijf jaar terug. Splits deze bij voorkeur op in bestaande en nieuwe klanten. Als u die niet heeft voor het verleden houdt u dit het best bij in uw CRM-systeem.
- Bereken per verkooppunt/distributiekanaal de gemiddelde

CRM-systeem



CRM staat voor customer relationship management: het onderhouden van relaties met uw klant of prospect. Alle informatie en elk contact worden erin verwerkt. Wat is het potentieel van het bedrijf? Kopen ze bij een concurrent – bij wie? Welke producten worden gekocht en wanneer? Wanneer worden budgetten opgesteld? In de zakelijke markten worden ook de partijen die in het beslissingsproces betrokken zijn opgeslagen. Informatie over de contactpersoon – van verjaardag tot persoonlijke prioriteiten – worden bijgehouden om nadien gericht contact te leggen en een vertrouwensrelatie op te bouwen. Een CRM-systeem kan worden gebruikt om aangepaste boodschappen uit te sturen, getrouwheidsacties op te bouwen, gericht te informeren, selectief uit te nodigen enzovoort.

Wil u uw CRM-systeem koppelen aan een ERP-systeem? Meer weten over voorraad en planningssystemen? Leidraad Internationaal Ondernemen, Stroomlijn uw logistieke activiteiten, Hoofdstuk 5, Flanders Investment & Trade.

Wat zijn kasstromen?

Cash flow – of kasstromen – is een overzicht van de hoeveelheid geld die in uw bedrijf per week of per maand binnenkomt en buitengaat. Door een goed overzicht kan u tijdig kaskredieten of andere vormen van financiering voorzien of geldoverschotten op een optimale manier beleggen. Want zelfs al gaat het u voor de wind en boekt u winst, toch kan u in staat van staking van betaling terechtkomen, met risico op faillissement, omdat u niet tijdig uw financieringsmogelijkheden heeft opgevolgd.

evolutie en voeg dit toe aan het resultaat van het huidige jaar (verwacht eindresultaat).
- Schat voor elk distributiekanaal of verkooppunt het haalbare objectief in verkoopeenheden of transacties en in omzet op basis van de beschikbare informatie.
- Vergelijk de resultaten van de methode van de gemiddelde evolutie met de methode van de geschatte haalbare evolutie en finaliseer de berekeningen.

INTERNE BENADERING

Versie Bottom-Up

	Bestaande Klanten						Nieuwe Klanten						TOTAAL VERKOOP			
	Omzet			Eenheden			Omzet			Eenheden			Omzet		Eenheden	
	Euro	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in Euro	Aantal	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in aantal	Euro	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in Euro	Aantal	Evolutie vs vorig jaar	Gem. Evolutie in aantal	Euro	Evolutie vs vorig jaar	Aantal	Evolutie vs vorig jaar
Internet verkoop																
Jaar - 2	€ 67			4,21			€ 32			1,81			€ 99		6,02	
Jaar - 1	€ 90	33%		5,59	33%		€ 38	21%		2,40	33%		€ 128	29%	7,99	33%
Jaar	€ 91	2%		5,45	-3%		€ 61	59%		3,63	52%		€ 152	19%	9,09	14%
			€ 12			0,62			€ 15			0,91				
Zelfstandige afnemers																
Jaar - 2	€ 644			39,47			€ 251			16,92			€ 895		56,39	
Jaar - 1	€ 606	-6%		39,10	-1%		€ 260	4%		16,76	-1%		€ 865	-3%	55,86	-1%
Jaar	€ 698	15%		41,65	7%		€ 233	-10%		13,88	-17%		€ 930	8%	55,53	-1%
			€ 27			1,09			€ -9			-1,52				
Doe-het-zelfzaken																
Jaar - 2	€ 275			16,65			€ 49			3,65			€ 324		20,30	
Jaar - 1	€ 262	-5%		14,05	-16%		€ 112	131%		6,02	65%		€ 374	15%	20,07	-1%
Jaar	€ 317	21%		18,93	35%		€ 106	-6%		6,31	5%		€ 423	13%	25,24	26%
			€ 21			1,14			€ 29			1,33				

Jaar + 1	€ 1.250	-1%	€ 74	-2%	€ 495	17%	€ 29	16%	€ 1.745	3%	€ 103	2%
Internet verkoop	€ 107	17%	€ 6,27	15%	€ 71	17%	€ 4,18	15%	178	17%	€ 10	15%
Zelfstandige afnemers	€ 691	-1%	€ 41,23	-1%	€ 230	-1%	€ 13,74	-1%	921	-1%	€ 55	-1%
Doe-het-zelfzaken	€ 321	1%	€ 18,90	0%	€ 138	31%	€ 8,10	28%	459	9%	€ 27	7%
Andere	€ 131	-6%	€ 7,70	-8%	€ 56	20%	€ 3,30	19%	187	1%	€ 11	-1%
Totaal Jaar	€ 1.269		€ 75,72		€ 423		€ 25,24			€ 1.691	€ 1.691	€ 101
Internet verkoop	€ 91		€ 5,45		€ 61		€ 3,63			€ 152	€ 152	€ 9
Zelfstandige afnemers	€ 698		€ 41,65		€ 233		€ 13,88			€ 930	€ 930	€ 56
Doe-het-zelfzaken	€ 317		€ 18,93		€ 106		€ 6,31			€ 423	€ 423	€ 25
Andere	€ 140		€ 8,33		€ 47		€ 2,78			€ 186	€ 186	€ 11
											€ -	€ -
Totaal Jaar - 1	€ 1.075		€ 66,00		€ 461		€ 28,29			1536	€ 1.536	€ 94
Internet verkoop	€ 90		€ 5,59		€ 38		€ 2,40			€ 128	€ 128	€ 8
Zelfstandige afnemers	€ 606		€ 39,10		€ 260		€ 16,76			€ 865	€ 865	€ 56
Doe-het-zelfzaken	€ 262		€ 14,05		€ 112		€ 6,02			€ 374	€ 374	€ 20
Andere	€ 118		€ 7,26		€ 51		€ 3,11			€ 169	€ 169	€ 10
											€ -	€ -
Totaal Jaar - 2	€ 1.037		€ 65,05		€ 444		€ 27,88			1481	€ 1.481	€ 93
Internet verkoop	€ 67		€ 4,21		€ 32		€ 1,81			€ 99	€ 99	€ 6
Zelfstandige afnemers	€ 644		€ 39,47		€ 251		€ 16,92			€ 895	€ 895	€ 56
Doe-het-zelfzaken	€ 275		€ 16,65		€ 49		€ 3,65			€ 324	€ 324	€ 20
Andere	€ 114		€ 7,16		€ 49		€ 3,07			€ 163	€ 163	€ 10

Om na te gaan of uw voorspellingen realistisch zijn, vergelijkt u ze met een van de andere methodes.

De kosten- en winstbenadering vertrekt vanuit de kostprijs van goederen, marges, werkingskosten (marketing, administratie, personeel ...) en minimum verwachte winsten om de minimum verkoopdoelstelling te bepalen. Voor deze methode heeft u dus boekhoudkundige gegevens nodig. Het is ook interessant om met sectorgegevens te werken. Die kan u krijgen via beroepsverenigingen en auditbureaus.

- Bereken de geschatte werkingskosten in euro voor het komend jaar: A
- Bereken uw brutomarge (omzet – aankoopkosten = brutowinst/ omzet = brutomarge): B
- C is het winstpercentage dat u – op basis van uw prestaties in het verleden – wil behalen
- B - C (de brutowinstmarge min het verhoopte winstpercentage) = D, het percentage dat u kan uitgeven aan werkingskosten
- Deel de geschatte werkingskosten A door het percentage werkingskosten en u bekomt de omzet (= getal E) die u moet behalen om het verhoopte winstcijfer (C) te behalen
- Deel de te behalen omzet door de gemiddelde verkoopprijs per eenheid van het vorige boekjaar (of een verhoging ervan als u denkt dat uw prijzen zullen stijgen). Dit getal F haalt u uit uw boekhouding. Zo bekomt u het aantal te behalen verkoopeenheden H.

Dus:

Voorziene bruto marge B	vb. 30%
Voorziene winstmarge C	vb. 2%
B - C = D	28%

Stel gebudgetteerde werkingskosten A = 100.000 euro
A gedeeld door 28% (D) = 357.000 euro = E
= te behalen objectief in omzet
E gedeeld door de gemiddelde verkoopprijs per eenheid F (stel 14,5 euro) = 24.630 eenheden/stuks/transacties/...
= te behalen objectief in eenheden[30]**.**

Tips voor goede doelstellingen

- Vertrek vanuit uw resultaten uit het verleden.
- Houd rekening met gewoontes en trends in de markt.
- Ga na waar uw product zich bevindt in de levenscyclus.
- Ga na of u prijswijzigingen kan doorvoeren, prijsstijgingen, kostendalingen, margeverbeteringen ...
- Nichemarkten en gepersonaliseerde producten laten vaak een hogere marge toe, maar verhogen ook de kosten.
- Bekijk de sectorgemiddelden voor kostprijs van productie en voorraden, kosten en baten.
- Volumegroei kan komen uit drie hoeken: benadering van een volledig nieuwe markt of marktsegment, groei van uw markt, afsnoepen van klanten van concurrenten in bestaande markten. Zoek naar die doelgroepen of markten waar u groei kan realiseren.
- Verdeel uw jaarobjectieven in stukken als semesters, maanden, weken en volg dit permanent op om te zien of u actie moet ondernemen of moet bijsturen. Het regelmatig bijhouden van uw tussentijdse resultaten is een absolute noodzaak.
- Ook indien u uw doelstellingen overschrijdt, blijft het belangrijk te weten waarom. Kan het succes van een product, regio, actie ... herhaald worden in een ander domein? Zal uw productie kunnen volgen, heeft u voldoende voorraad, heeft u voldoende budgetten om te investeren in openstaande klantenrekeningen, voorraden of moeten acties worden ondernomen?
- Hou uw kasstromen in de gaten.
- Ga na of de verwachten volumes en omzetcijfers voor elke regio en doelgroep de kosten dekken op korte of middellange termijn.
- Bepaal geen doelstellingen uitsluitend op basis van wat uw onderneming wenst of nodig heeft, hou rekening met de noden en wensen van de klant.
- Wees niet te optimistisch: als u zich in een dalende markt bevindt, kan u die trend wellicht niet alleen ombuigen.

7.2. Start-ups, nieuwe producten en nieuwe markten

Beschikt u niet over historische gegevens, dan moet u vertrekken van uw doelmarkten. Schat de grootte van uw doelmarkt en werk achteruit tot u een te behalen doel heeft.

Voorbeeld:

Potentieel aantal bedrijven dat klant zou kunnen zijn:	*5.500*
(te vinden via demografie, geografie, categorie ...)	
Geschat aantal bedrijven dat eerste aankoop zal verrichten:	*2%*
Initiële aankoop – 40 stuks x 110 bedrijven	*4.400 stuks*
% bedrijven dat herhaalaankoop zal doen jaar 1	*25%*
Aantal herhaalaankopen: 1 à 20 stuks x (25% van 110)	*550 stuks*
Totaal aantal te verkopen stuks	***4.950***
Gemiddelde kostprijs (stel 15 euro)	
Te behalen objectief in omzet	***74.250 euro***

Herbekijk op basis van uw kwalitatieve informatie
Uw kwantitatieve benaderingen kunnen nu met elkaar worden vergeleken en vervolgens afgetoetst aan de kwalitatieve gegevens waarover u beschikt. Stel op basis hiervan uw verkoopdoelstellingen bij. Zo komt u tot de verkoopdoelstellingen die in het marketingplan zullen worden opgenomen.

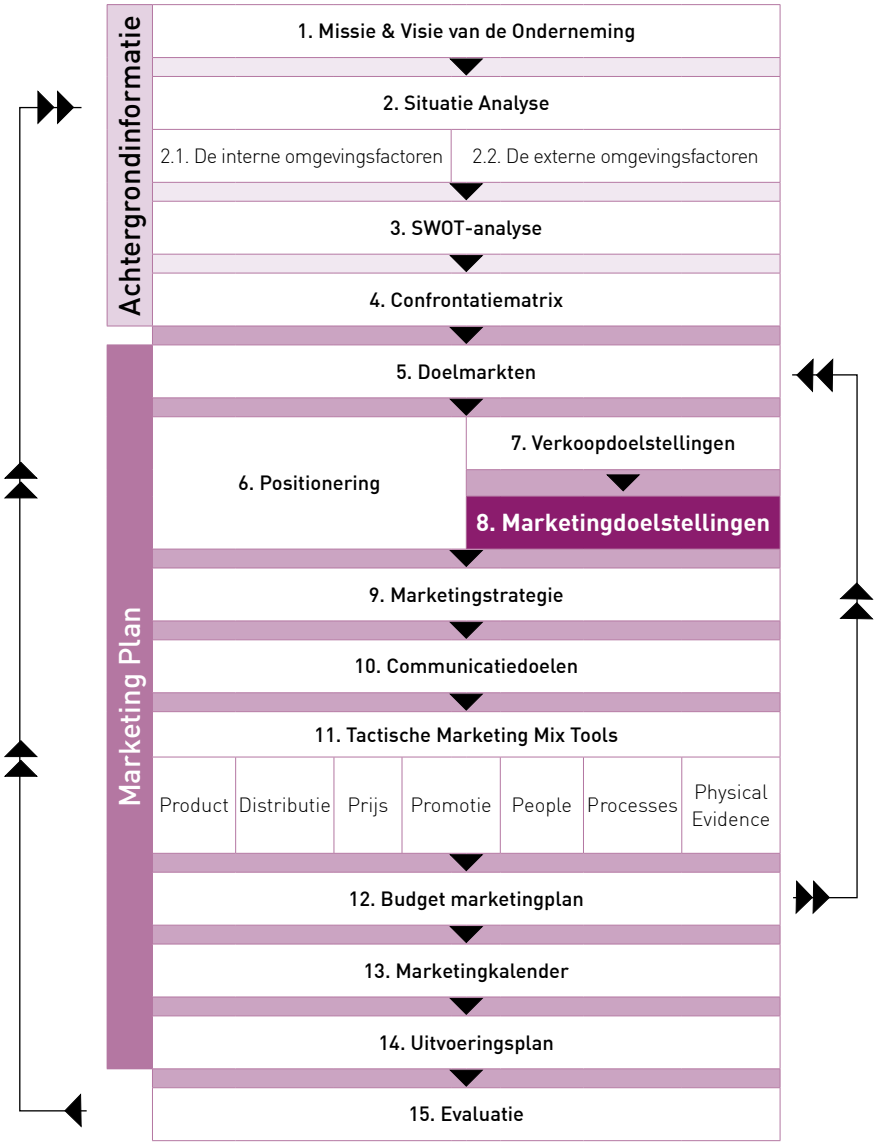
Hou alle informatie bij over de gemaakte hypothesen, de factoren waarmee werd rekening gehouden en de gevolgde redenering. Deze zullen u van pas komen bij uw evaluaties en bij het opstellen van de doelstellingen voor het komende jaar.

Alle volgende stappen zijn erop gericht om de verkoopdoelstellingen te behalen. Slaagt u er niet in deze met uw plan en binnen uw budget te realiseren, dan zullen de verkoopdoelstellingen moeten worden bijgesteld. Vervolgens moet u opnieuw de volgende stappen doorlopen tot alles klopt en iedereen ervan overtuigd is dat uw marketingplan haalbaar is en de ondernemingsdoelstellingen ondersteunt.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
9
8
7
6
5
4
3
2
1

8 DEFINIEER UW MARKETING-DOELSTELLINGEN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 8. DEFINIEER UW MARKETINGDOELSTELLINGEN

De marketingdoelstellingen omschrijven wat moet worden gerealiseerd per regio, per doelgroep en per product. Ze zijn net als de verkoopdoelstellingen 'SMART' opgesteld. De som van alle individuele marketingdoelstellingen moet minstens de verkoopdoelstelling evenaren.

Per gekozen doelgroep gaat u het potentieel na. U checkt hoeveel klanten u al heeft per doelgroep, hoe groot het verloop zal zijn en hoeveel nieuwe klanten u kan winnen. Als u de gemiddelde verkoopcijfers per aankoop koppelt aan het gemiddeld aantal aankopen per doelgroep, ziet u hoe dicht u in de buurt van de verkoopdoelstelling komt.

Hou rekening met de informatie uit de SWOT-analyse. Zowel verkoopdoelstelling, gekozen doelgroep als SWOT, geven richting bij het opstellen van de marketingdoelstellingen.

Bestaande versus nieuwe klanten
Voor uw **bestaande klanten** moet u nagaan of het aantal kopers zal stijgen, stabiliseren of dalen. Waarom en aan wie verliest u klanten? Wanneer wint u klanten en waar kochten ze voorheen? Kan u door gerichte acties het aantal kopers beïnvloeden?

Vervolgens gaat u na of het gemiddeld aantal aankopen per klant en de gemiddelde omzet per aankoop zal stijgen, stabiliseren of dalen. Is uw verkoopprijs gelijk gebleven; voorziet u meer/minder promoties? Kan u uw klant vaker laten aankopen? Kan u het aankoopbedrag per aankoop doen stijgen?

Nieuwe klanten moet u overhalen om uw product voor het eerst te kopen. Kennen uw prospecten uw product of een gelijkaardig product? Of moet u hen echt overtuigen van het voordeel dat uw product voor hen inhoudt? Dat is een duurdere benadering, die u ook meer tijd zal kosten. Inspanningen voor het behoud van klanten zijn veel gemakkelijker en goedkoper dan voor het werven van nieuwe klanten.

Na de eerste aankoop, maakt u werk van de herhaalaankoop, waarmee u een begin van aankoopcontinuïteit en getrouwheid opbouwt.

Werk maken van de herhaalaankoop
Vaak worden aantrekkelijke promotieacties gericht naar de persoon die de aankoop verricht. Wie bijvoorbeeld online kantoormateriaal

Voorbeeld van een marketingdoelstelling voor een specifiek product:

"Behoud van 70% van de huidige klanten voor product 1 en toename van het gemiddeld aantal aankopen per klant in een jaar van 5 naar 6 keer met behoud van het gemiddeld omzetcijfer per aankoop."

Voorbeeld van een doelstelling voor een doelmarkt:

"De Franse ziekenhuizen vertegenwoordigen 15% van het omzetcijfer van de Snorky-matras. Die voldoet aan alle hygiëne en brandnormen voor ziekenhuizen en biedt een zeer goede prijs-kwaliteitverhouding.

We noteerden het voorbije boekjaar 58 bestellingen uit 52 Franse ziekenhuizen, gemiddeld 125 matrassen per bestelling, of 7.250 matrassen tegen een gemiddelde verkoopprijs van 380 euro excl. btw.

De Franse markt telt 2.877 ziekenhuizen. Onze marktpenetratie in de ziekenhuizen bedraagt 1,8%. We stellen vast dat we quasi uitsluitend hebben verkocht aan privéziekenhuizen, waar we een marktpenetratie van 4% halen.

Onze doelstellingen zijn over een periode van 5 jaar een totale groei te realiseren van 50% qua aantal verkochte matrassen, of een verkoop van 10.875 matrassen in jaar +5.

De verkoop in de private ziekenhuizen moet stijgen met gemiddeld 5% per jaar. De verkoop moet voor 75% gerealiseerd worden door het werven van nieuwe ziekenhuizen en komt voor 25% uit herhaalaankopen. De reden hiervoor is dat de ziekenhuizen slechts om de vijf jaar nieuwe matrassen aankopen.

Voor de openbare ziekenhuizen zal werk gemaakt worden van het aanvragen van de toekenningsprocedure om leverancier te worden. De eerste verkoopresultaten worden verwacht vanaf Jaar +3 om in Jaar +5 1.622 matrassen te verkopen tegen eenzelfde gemiddelde hoeveelheid en prijs als de privéziekenhuizen. Dat betekent dat er in jaar +5 13 orders moeten zijn uit de publieke sector.

Onze gemiddelde marktpenetratie in Frankrijk in de ziekenhuizen zal dan bijna 3% bedragen, circa 5% in de privéziekenhuizen.

Rekening houdend met de prijsgevoeligheid van de Franse markt, wordt qua prijsverhoging alleen een prijsinflatie van 2% per jaar voorzien."

bestelt, krijgt maandelijks een aanbod met een code. Als u binnen een welbepaalde periode opnieuw bestelt, krijgt u een geschenk: een fotoapparaat, een mobiele telefoon, een koffieservies ... voor een minimum bestelling vanaf een bepaald bedrag.

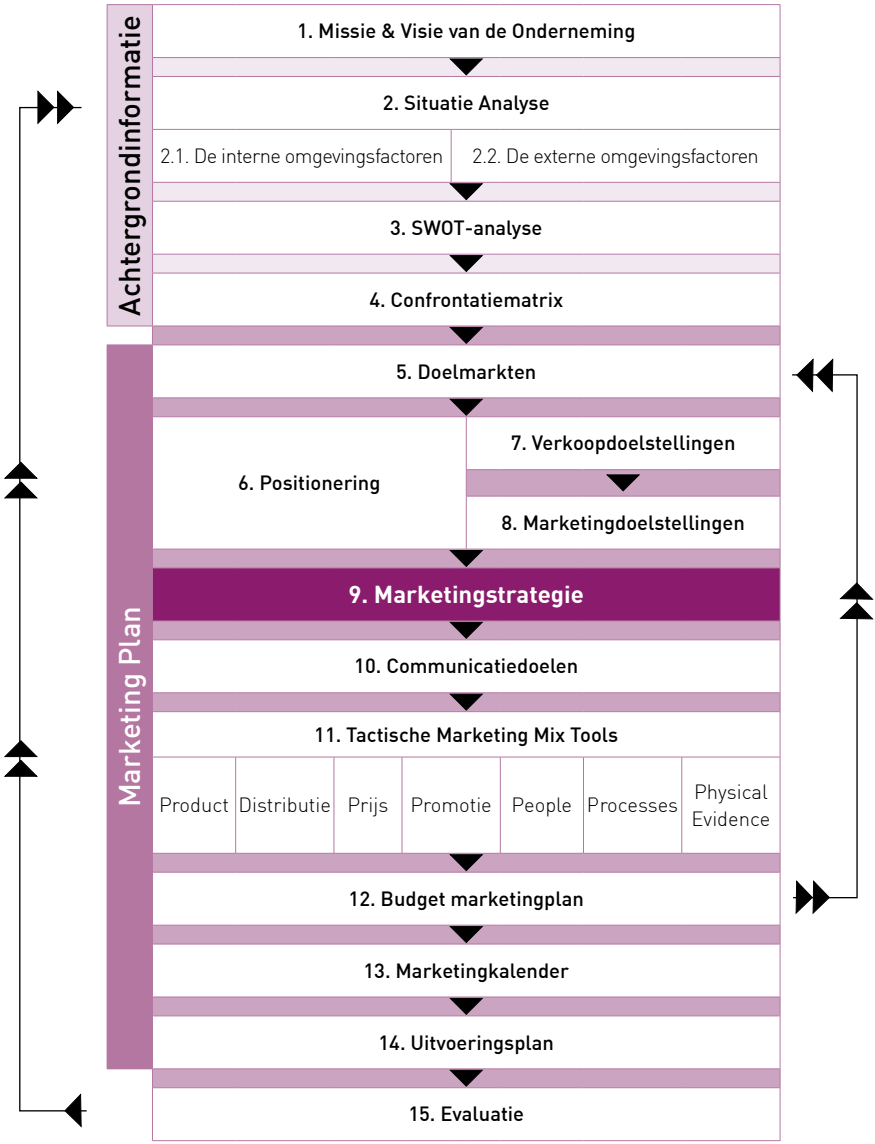
Kleine klantgerichte handelszaken kunnen een kortingsbon bezorgen voor de verjaardag van klanten, een reductie op een herhaalbezoek voor een bepaalde datum, een nieuw product gratis laten testen enz.

Bij de introductie van een nieuw grootwarenhuis of verkooppunt in de regio wordt vaak gedurende een lange periode wekelijks in een lokaal blad of rechtstreeks in uw brievenbus een bon voorzien voor gratis producten. Zo creëert men verkeer naar de winkel gedurende een lange tijd; klanten worden gewend om de winkel te bezoeken.

MARKET
SALES
GROWTH

9 MARKETING-STRATEGIE

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 9. MARKETINGSTRATEGIE

Een marketingstrategie gaat uit van de sterktes van uw product of dienst en een goed begrip van de verwachtingen van uw klant. Gecombineerd met uw marketingdoelstellingen, uw doelgroepenomschrijving en uw positionering maken deze het mogelijk de juiste strategie te bepalen.

De marketingstrategie geeft weer **hoe** u uw marketingdoelstellingen wil bereiken. Ze beschrijft uw methodes. Terwijl de marketingdoelstellingen SMART zijn opgesteld, zijn uw strategieën beschrijvend.

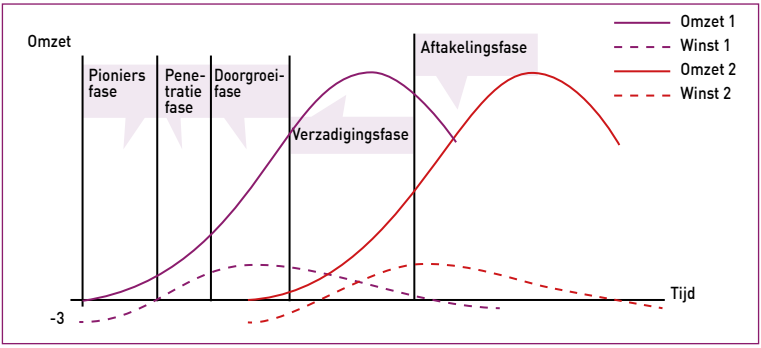
Bij het uitschrijven van een marketingstrategie, zegt Bernhard Adriaensens, vraagt de manager zich af hoe hij op de meest efficiënte wijze kan:

- klanten aantrekken;
- werken/produceren;
- concurreren;
- doelen bereiken;
- waarde creëren.

Beperkte budgetten?
Als u beperkte budgetten heeft, kiest u voor:

- het afsnoepen van marktaandeel van uw concurrenten, veeleer dan nieuwe markten te veroveren;
- het verstevigen van uw sterktes, veeleer dan het corrigeren van uw zwaktes.

De levensfase waarin uw product zich bevindt, zal van invloed zijn op uw marktstrategie. Elke 'buying cycle' eist immers een aangepaste marketingstrategie en een specifieke mediamix, die telkens inspeelt op de informatienoden van de aankoper.



Bron: Kotler en Dubois[31]

Pioniersfase, wild cats en early adopters
Heeft u een nieuw product, waarvoor er voorlopig weinig klanten zijn – een zogenaamde Wild Cat met een grote potentiële gebruikersbasis en weinig concurrentie – dan gaat u voor een **marktbouwende strategie** die aanzienlijke inspanningen zal vereisen. Het accent ligt op de vorming van de klant: aan welke latente behoefte beantwoordt uw product, wat zijn de voordelen, wat is de toegevoegde waarde ten opzichte van oude/andere producten? U moet Innovaters en Early Adopters overhalen om uw product uit te proberen. Uw inspanningen zijn aanzienlijk, maar in geval van succes is het meestal de marktbouwer die in de toekomst het grootste marktaandeel kan behouden. Omdat het succes niet is gegarandeerd, noemt men de Wild Cat soms ook de 'Question Mark'.

De doorgroeifase
De eerste klanten hebben het product met succes getest en u zit in de doorgroeifase met een Star-product. U zal uw reeds hoge **marktaandeel nog proberen te verhogen** en zich onderscheiden van de concurrenten. In uw communicatie schenkt u minder aandacht aan het opleiden van uw klanten; u heeft meer aandacht voor productdifferentiatie, de positionering van specifieke producten of de voordelen van uw product in vergelijking met de concurrentie. In deze fase richt u zich op de Early Majority. De handel in een Star-product genereert een aanzienlijke omzet en is winstgevend, maar deze fase vergt nog steeds aanzienlijke investeringen waardoor de cash flow onder druk staat.

De verzadigingsfase of maturiteitsfase
Uw product is een Cash Cow? Dan zit u tegen uw maximale groei aan. U gaat nu voor de 'melkstrategie': zo veel mogelijk winst opstrijken tegen zo laag mogelijke kosten. Uw communicatiestrategie evolueert naar het behouden en verbeteren van de naambekendheid en het differentiëren van uw product versus de concurrentie. Het accent van uw communicatie komt te liggen op het versterken van uw merknaam. Door uw dominante positie genereert u nu veel cash. Het merk waaraan men spontaan en eerst denkt bij het benoemen van een productcategorie – het merk dat 'top of mind' is – heeft de grootste kans om gekocht te worden.

De aftakelingsfase
Op een dag komt uw product in een neergaande fase terecht: het wordt een Dog. Dan gaat u volop werk maken van een vervangingsproduct om uw opbrengst en winst in de toekomst veilig te stellen. In sommige sectoren zijn deze Dogs nodig voor de continuïteit van de Cash Cows en Stars. Denk aan de cola in een hamburgerketen

Wie zijn Roman G. Hiebing, Jr. & Scott W. Cooper

Roman G. Hiebing Jr., is CEO van de Hiebing Group, een marketing-, reclame- en pr-bureau uit de VS dat advies verleent aan kmo's, maar ook aan grotere ondernemingen. Hij geeft les in marketing en reclame in 'The School of Business' aan de universiteit van Wisconsin. Scott W. Cooper is voorzitter van de Hiebing Group. Voordien werkte hij voor zowel de bedrijfswereld als voor reclamebureaus. Hij doceert marketingcommunicatie in 'The School of Business' aan de universiteit van Wisconsin.

of bier in een voetbalstadion: deze zijn nodig om de verkoop van de Cash Cows te garanderen. Zolang uw Dog cash oplevert, kan het interessant zijn om die te behouden. Sommige Dogs leveren trouwens meer cash op dan de Cash Cows. Van zodra een Dog cash begint op te slorpen en er geen zicht is op verbetering van de situatie moet u hem proberen te verwijderen.

Deze strategie die gebaseerd is op marktaandeel en marktgroei, wordt ook wel de Boston Consulting Group-strategie genoemd en vindt u vaak in een matrix voorgesteld.

U kiest een van de volgende strategieën naargelang de levensfase van uw product:

- bouwen (Question Mark, Wild Cat);
- vasthouden (Star, Dog);
- oogsten (Star of Cash Cow);
- desinvesteren (Dog).

Voorbeeld Groeistrategie: ontwerp een nieuwe variant van het product gericht op jongeren 12-18 jaar om ze in een vroeg stadium met ons merk in contact te brengen.

Zoals alle theorieën, krijgt ook deze eenvoudige theorie kritiek. Ze houdt onder meer geen rekening met nichemarkten, waar een product zonder groei zeer winstgevend kan zijn. Veel van onze Vlaamse bedrijven richten zich net daarom op een nichemarkt. Ook wordt geen rekening gehouden met de concurrentie, en marktaandeel op zich is geen garantie voor winstgevendheid.

In welke levensfase uw product zich ook bevindt, uw strategie zal altijd verschillende aspecten omvatten. Hierna krijgt u uitleg bij enkele mogelijke marketingstrategieën volgens Roman G. Hiebing & Scott W. Cooper.

Brandingstrategie

Als u een nieuw product of een nieuwe productlijn wil introduceren, dan moet u beslissen of het product op zichzelf zal staan – met een eigen naam – dan wel onder een 'familienaam' zal worden gelanceerd. Zal het product zich vooral richten tot nieuwe of bestaande klanten? Heeft het nieuwe of andere voordelen? Indien u met ongeveer hetzelfde product een andere doelgroep wil benaderen, valt het te overwegen om een andere naam te gebruiken. U kan ook twee namen gebruiken voor eenzelfde product, omdat het ene hoog geprijsd is en het andere een discountmerk is.

Concurrentiestrategie
Als u weet dat uw concurrent een nieuw verkooppunt opent in een bepaalde stad, kan u daarop inspelen door voor en na de opening sterke promotieacties te voeren. Toen Coca-Cola vernam dat Pepsi zich wilde lanceren in de Belgische markt, stouwden ze via promoties alle distributiekanalen vol, zodat de inkopers geen plaats meer hadden om het nieuwe product te plaatsen en eerst door hun Coca-Colavoorraad heen moesten die zij contractueel hadden beloofd af te nemen in dat jaar, in ruil voor extra zachte prijzen.

Dat geldt ook voor een b2b-markt: als u via uw verkoopteam verneemt dat een concurrent iets nieuws op de markt brengt, plant u een promotie ervoor, zodat u goed in de gedachten van uw klanten zit en een actie erna, zodat de nieuwkomer snel wordt vergeten. U zal hem wellicht niet verhinderen om de markt te betreden, maar u maakt het hem wel extra moeilijk, waardoor hij nog meer moet investeren om te slagen in zijn objectieven.

Verpakkingsstrategie
Als de verpakking van belang is in uw marketingplan, stel er dan een algemene beleidslijn voor op. Is uw verpakking functioneel en dient die louter als bescherming of omhulsel van het product? Is er een toegevoegde waarde? Kan uw verpakking de aankopen beïnvloeden door het weergeven van een sterk imago, de juiste argumentatie, de juiste look? Valt uw verpakking op tussen die van uw concurrenten?

Een voorbeeld van verpakkingsstrategie zou kunnen zijn: ontwerp een nieuwe verpakking die uw product beter doet uitkomen in de rekken van het verkooppunt.

Uw verpakking is ook van belang in b2b – als de vakman met professioneel ogend materiaal bij zijn klant aankomt, geniet hij meer vertrouwen dan dat hij met een 'witte' – of goedkoop ogende verpakking binnenkomt.

Penetratiestrategie
Bepaal de regio waarop u wil focussen. Kan u hier uw groeiobjectieven realiseren via uw bestaande verkooppunten of vestigingen? Om een dekking te versterken, zoekt u verkoopkanalen en -punten die uw huidige distributie zo weinig mogelijk kannibaliseren.

Promotiestrategie
U moet uw merk niet alleen op lange termijn lanceren, u ondersteunt uw branding ook met gerichte promotieacties. Zorg ervoor dat uw promotiestrategie geïntegreerd is in uw totale marketingaanpak. U

verkoopt bijvoorbeeld individueel verpakte koekjes aan groothandelaren die horecazaken bedienen en u wil een nieuw land benaderen. Om sneller ingeburgerd te geraken, werkt u een copromotie uit met een complementair product dat al in de horeca aanwezig is. Neem contact op met een lokale koffiebrander en stel voor om gedurende een periode gratis koekjes te leveren bij aankoop van een bepaald volume koffie. Zijn voordeel: hij krijgt een goedkope promotie in de schoot geworpen – u wordt via een bekend lokaal merk in de horeca van dat land binnengebracht. Uiteraard zorgt u ervoor dat uw producten ook te koop zijn via andere kanalen en dat de horeca u weet te vinden.

Advertising mediastrategie
De bedoeling van deze strategie is richtlijnen te geven voor het mediaplan en aan te geven of u voor nationale of regionale campagnes gaat voor uw product(en). Verkoopt u vooral in de zomer, dan kan u voor en gedurende de zomermaanden maar beter permanent aanwezig zijn in de media.

Niet-betaalde communicatiestrategie
U kan er ook voor kiezen in de pers aanwezigheid te realiseren, zonder dat u hiervoor betaalt. Let wel, deze kanalen heeft u niet zelf onder controle.

Nodig de pers uit op een prestigieuze werf. Of stuur een persbericht uit over uw bijdrage aan de Olympische Spelen. U kan ook bloggers inschakelen door hen gratis producten te sturen, zodat zij hun commentaren kunnen formuleren – meningen die vaak al snel gedeeld worden door anderen.

Onderzoek en testing-strategie
Via testing kent u de reactie van uw klanten vooraleer u dure marketinguitgaven maakt. U weet ook wanneer een product aan verandering toe is, zodat u kan inspelen op nieuwe trends en vernieuwde aandacht trekken.

Strategie: zorg dat er tweemaal per jaar informatie is over de merkbekendheid, de houding tegenover het product en de gedragsintentie van de klant.

Prijsstrategie
Uw prijzen moeten in lijn liggen met uw positionering en branding. Als marktleider kan u, wanneer u unieke voordelen te bieden heeft, een prijsleiderpolitiek handhaven. Zo kan u de kwaliteit van uw producten verbeteren, uw verpakking vernieuwen en regelmatig themaproducten introduceren.

Prijsleider?

Een prijsleider komt vooral voor in een markt met beperkte concurrentie. De marktleider bepaalt dan meestal de prijs. Veelal zet de concurrentie zijn prijs daar net onder.

In sommige landen staat lage prijs synoniem voor slechte kwaliteit. Bent u coherent met het imago dat u wil uitstralen? Lage prijs loont niet altijd: vooraleer u beslist een lageprijsstrategie te voeren, doet u best een test in een beperkte regio bij een beperkte doelgroep. Later een aanzienlijke prijsverhoging doorvoeren zonder goede reden is niet makkelijk.

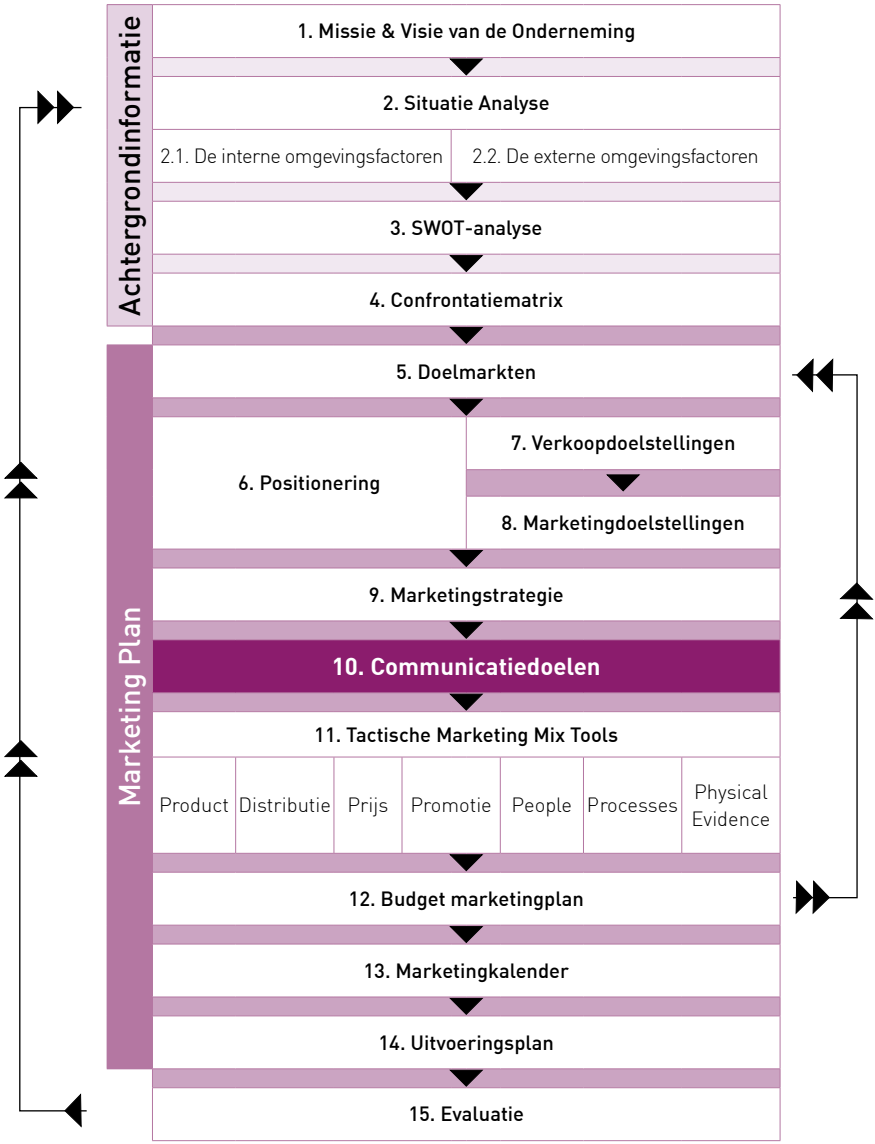
Heeft u nagedacht over een prijsevolutie op lange termijn?

Personeelsstrategie
In de dienstensector staan het personeel en de service centraal. Het is dan ook van fundamenteel belang dat u het juiste personeel op de juiste plaats heeft, dat uw mensen gemotiveerd zijn en professioneel overkomen.

Processtrategie
Een vlotte dienstverlening wordt als evident ervaren. Zowel in de zakelijke markt waar tussenpersonen zo snel mogelijk willen leveren aan hun finale klant, als in de consumentenmarkt is het belangrijk snel en efficiënt te leveren. Met uw processtrategie bepaalt u hoe lang bepaalde stappen in uw processen in beslag mogen nemen en hoe ze idealiter verlopen.

10 COMMUNICATIE-DOELEN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN

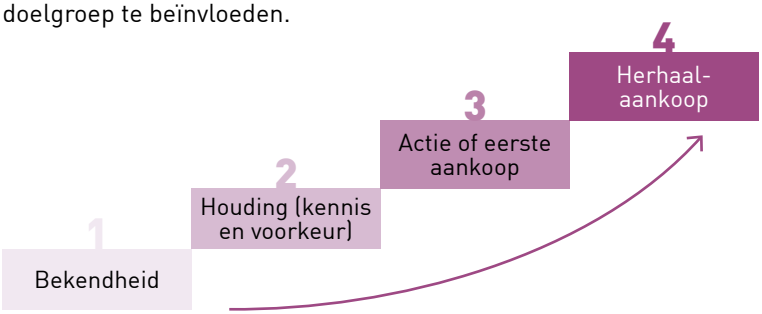


STAP 10. COMMUNICATIEDOELEN

De basis van geslaagde communicatie? Een doordacht communicatieplan. En de basis van een doordacht communicatieplan? Een duidelijk antwoord op de vraag: 'Wat willen we met onze communicatie bereiken?' Een goed communicatieplan heeft een duidelijke doelstelling voor ogen.

De communicatiedoelstellingen vloeien voort uit de marketingdoelstellingen en de -strategie die beschrijft hoe u die wil bereiken.

Het finale doel van uw communicatieplan is vraag creëren en verkopen. U zal uw communicatie aanwenden om de houding van uw doelgroep te beïnvloeden.



Voor veel aankopen begint alles met bekendheid. Er is een directe relatie tussen verkopen en bekendheid. Het belangrijkste criterium is 'top of mind', vervolgens spontane bekendheid.

Potentiële kopers moeten een positieve houding hebben ten opzichte van het product om tot de aankoop te kunnen overgaan. Dat kan een lang proces zijn, naargelang het belang van de investering (bv. de aankoop van een wagen) of een kort proces met een lage betrokkenheid, zoals impulsaankopen (bv. de aankoop van kauwgom aan de kassa). Zelfs al kent u het merk van de kauwgom niet, u krijgt een indruk op basis van de naam, de verpakking, de boodschappen en misschien de prijs.
Het is mogelijk dat u ooit een product heeft geprobeerd, maar dat u niet tevreden was en dus een negatieve houding tegenover het product heeft opgebouwd. Vandaar de wisselwerking tussen houding en actie/eerste aankoop.

Als u de ladder omhoog gaat, komt u bij actie of aankoop. Actie kan bijvoorbeeld het gebruik van een productstaal zijn of het ingaan op een proefaanbod. Eerste aankoop is hoger in waarde, want dan

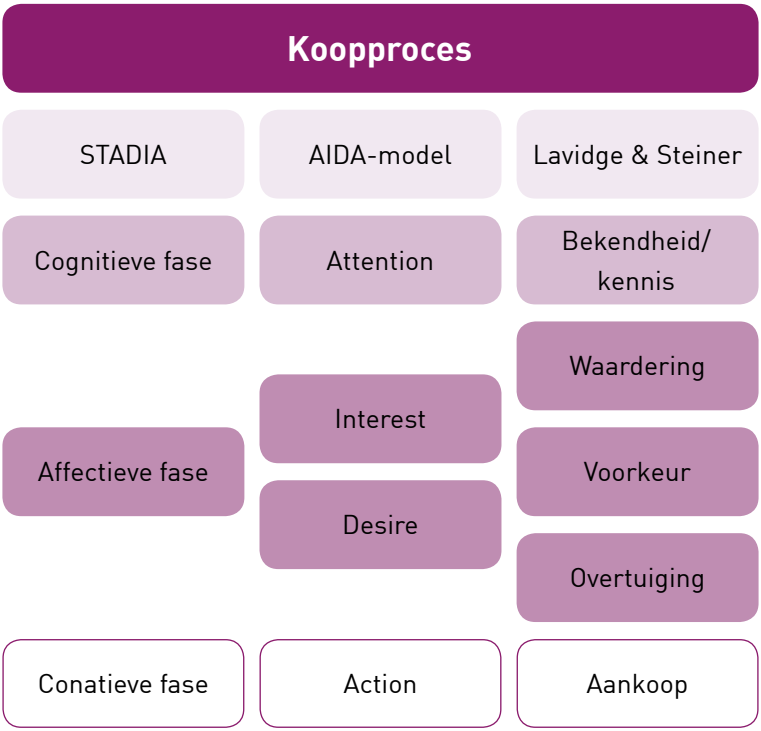
heeft uw klant geld geïnvesteerd om uw product of dienst een eerste maal te consumeren.

Bij herhaalaankoop vindt u die klanten die minstens een tweede aankoop hebben gedaan in de loop van een jaar.

Een effectief hulpmiddel bij het bepalen van uw communicatieobjectieven is het gebruik van modellen die de stadia beschrijven die de consument doorloopt in het koopproces. Klassieke modellen zijn AIDA en het Lavidge en Steiner-model[32]. Uitgangspunt bij deze modellen is dat een consument verschillende fases doorloopt in een koopbeslissing.

De cognitieve fase is gericht op het opbouwen van merkbekendheid en kennis van de producteigenschappen. De affectieve fase is gericht op het creëren van een positieve houding en waardering ten opzichte van het product/dienst/merk. De conatieve of gedragsmatige fase kenmerkt zich door de koopintentie. Deze stadia zijn vooral van toepassing op producten waar de consument zich sterk betrokken voelt.

AIDA MODEL - Lavidge en Steiner Model



Deze modellen laten niet alleen toe om producten goed te introduceren en te promoten, maar ook om te detecteren waarom uw product bijvoorbeeld minder goed verkoopt dan dat van de concurrentie.

Weinig bedrijven beschikken over alle info om de ideale beslissingen te kunnen nemen. Ervaring en intuïtie compenseren de ontbrekende elementen. Soms kan u informatie van de voorbije jaren gebruiken. Als u goede rentabiliteitsstudies maakt van uw acties, komt u tot een aantal oorzaak- en gevolggegevens die nuttig zijn voor volgende cases.

Communicatie voor het bouwen van merkbekendheid is een continu proces. Maar waar in uw marketingobjectieven ligt de grootste uitdaging? In het aantrekken van nieuwe klanten? Dan zal uw communicatiedoel er wellicht voornamelijk op gericht zijn om meer zichtbaarheid te genereren voor uw product. U zal acties ondernemen om meer klanten naar uw verkooppunt te trekken. Voor een consumentenproduct betekent dat meestal aanwezigheid in de publieksmedia, inbegrepen de nieuwe media, maar het kan ook in het winkelpunt zijn. Voor een b2b-product is dat meestal aanwezigheid op vakbeurzen of in mailings, nieuwsbrieven, whitepapers, professionele magazines of een winkelpunt.

Rond welke specifieke waarden is uw product opgebouwd? Welke waarde benadrukt u ten opzichte van de concurrentie? Is kwaliteit het antwoord, dan moet alles wat u doet kwaliteit uitstralen: uw distributiekanalen, de media en acties waarvoor u kiest, uw verpakking enz.

Om goede communicatiedoelen vast te leggen, is het ook interessant om na te gaan welke effecten een verandering in uw strategie heeft op andere vlakken. Terwijl de prijs bijvoorbeeld geen effect heeft op uw bekendheid, kan die wel de houding tegenover uw product beïnvloeden.

Heb altijd oog voor uw 'core business'

Verlies uw kernactiviteiten en -doelgroepen niet uit het oog; en verwaarloos ze nooit. Deze vormen de basis van uw inkomen en laten u toe om te investeren in nieuwe activiteiten, waarmee u groei kan realiseren.

De doelstellingen van uw communicatieactie refereren aan het gewenste bedrijfsresultaat. 'Na deze actie moet product Y bekend zijn bij 20% van de doelgroep van garagehouders met een omzet boven 3 miljoen euro.' Door de marketingstrategie te koppelen aan het on-

dernemingsplan – en de communicatiedoelstelling vast te klikken aan de marketingstrategie – ondersteunt elke communicatieactie het bedrijfsplan. Zo zorgt u ervoor dat **marketing** geen 'kostenpost' wordt, maar **een strategische post**.

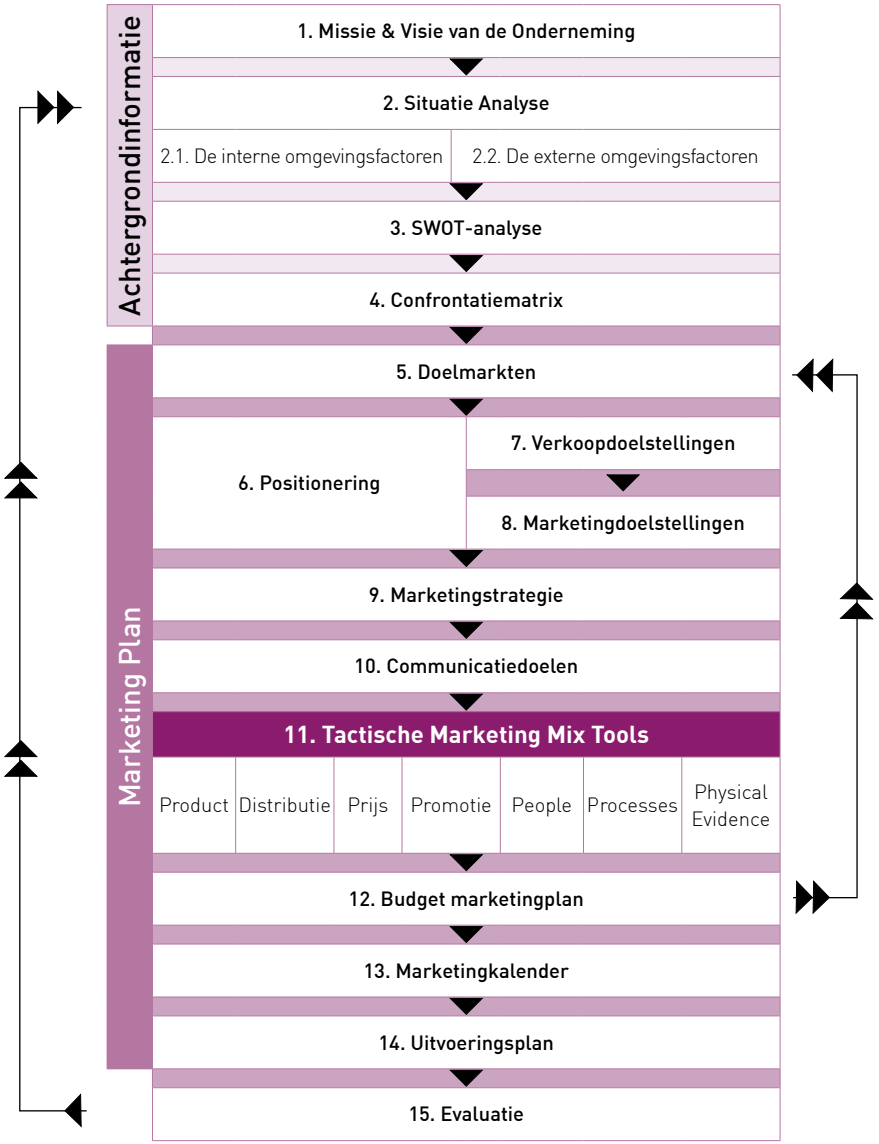
Het meten van de effectiviteit van communicatieacties is niet altijd evident. Wat is de invloed van een display in een winkel op de bekendheid en de houding tegenover uw product? Welke invloed heeft het verspreiden van staaltjes op de houding tegenover uw product?

Wil u meer weten over internationale communicatie, lees dan onze Leidraad bij Internationaal Ondernemen: Internationale Bedrijfscommunicatie. U kan deze publicatie ook downloaden op onze website http://www.flanderstrade.be

MARKETING MIX - 4 P's
PRODUCT
GOODS
SERVICES
FEATURES
PACKAGE
PLACE
CHANNEL
EXPOSURE

11 TACTISCHE TOOLS IN DE MARKETINGMIX

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



◗ STAP 11. TACTISCHE TOOLS IN DE MARKETINGMIX

De marketingmix is de combinatie van instrumenten die een onderneming gebruikt voor het realiseren van haar doelstellingen. De keuze van elk van deze instrumenten wordt beïnvloed door de marktgrootte, de doelgroepen, de positionering. De doelstellingen en strategie geven richting aan de keuzes die uw bedrijf maakt. Alle elementen uit de marketingmix moeten een samenhangend geheel vormen.

ScienceProgress. (2013). 7 P's van Booms en Bitner. Geraadpleegd op 27 maart 2013 via http://www.scienceprogress.nl/marketing/7-ps-van-booms-en-bitner.[33]

Een goede marketingmix leidt tot een grotere winstgevendheid en een grotere klantentevredenheid. Om de elementen van de marketingmix te bespreken, gaan we uit van de traditionele 4P's van McCarthy, aangevuld met de dienstenmarketingmix met de 7P's van Booms en Britner.

DE VIER BASIS-P'S

11.1. Product

Het 'product' omvat niet alleen de tastbare goederen die beantwoorden aan een behoefte in de markt. Ook diensten – zoals banktransacties, verzekeringen, kapsalonservices, geneeskundige diensten – behoren ertoe. Het omvat ook de verpakking, de naam, het merk en de merkbescherming. Meer nog, ook de emotionele waarden en

eigenschappen die de gebruiker eraan toeschrijft, horen bij het product. U verandert een succesvol product dan ook niet van vandaag op morgen. Goed onderbouwde onderzoeken en plannen moeten leiden tot de juiste acties.

Een goed product is noodzakelijk als u wil investeren in export. Voor veel producten en diensten geldt: start pas met exporteren als u voldoende positieve ervaringen in eigen land heeft opgedaan met uw product, als het leerproces is doorlopen en als u uw sterke en zwakke punten kent. Vooraleer u de wijde wereld gaat verkennen, is het vaak aangewezen om eerst de buurlanden te verkennen. Daar kan u heel wat exportvaardigheden opdoen, terwijl u snel kan ingrijpen indien nodig.

Een goed product of dienst hebben is niet voldoende. U moet steeds meer beter of anders zijn dan uw concurrent – en liefst in een domein dat belangrijk is in de ogen van uw primaire doelgroep. Alleen dan blijft uw product in het geheugen hangen. Als u de verwachtingen van de klant overstijgt, creëert u tevredenheid en die leidt tot herhaalaankoop.

Zo kan een goed product een lagere tevredenheidsscore halen dan een kwalitatief minder sterk product, omdat de verwachtingen anders zijn. Als u weinig betaalt en het resultaat valt mee, dan bent u wellicht tevreden. Als u zich een duur product aanschaft, dat gewoon zijn werk doet, dan geeft u misschien een lagere tevredenheidsscore. Het creëren van de juiste verwachtingen is dus belangrijk.

Overdrijf niet in uw communicatie, maar geef correcte info over wat mag worden verwacht. Als het verwachtingspatroon is afgestemd op wat u kan doen, vermijdt u klachten en ontevreden klanten.

Dienstverlening heeft niet alleen te maken met snelheid, maar ook met precisie en juistheid, resultaat, comfort, flexibiliteit en andere competenties. Ook hier is het belangrijk om uw klant te bevragen en feedback te krijgen over hoe hij uw service ervaart en welke factoren voor hem het belangrijkst zijn. Heeft hij ervaring met soortgelijke diensten bij anderen en hoe scoort u in verhouding? Laat uw klant weten wat te verwachten van uw dienstverlening.

Het innoveren van uw product kan de levensduur ervan aanzienlijk verlengen en u bovendien een unieke positie opleveren ten opzichte van uw concurrenten. Marktonderzoek geeft aan welke eigenschappen door uw klanten gewenst zijn en hoe u en uw concurrenten hierop scoren. Soms evolueren de wensen van klanten, bijvoorbeeld op basis van nieuwe introducties in de markt. Een studie kan dan

Meer weten over het efficiënt ontwikkelen van producten en ideeën en de FAST-diagrammethode?
Charles, W Bytheway, Fast Creativity and Innovation, Rapidly Improving processes, Product Development and solving complex Problems, J Ross Publishing,
ISBN – 10: 1 932159-66-5
ISBN 13: 978 1 932159 66 0

ook snel verouderd zijn. Zorg er dus voor dat u voeling heeft met de meest recente tendensen. Inspiratie kan u onder meer halen op beurzen.

Productvernieuwing hoeft niet altijd duur te zijn. Veranderingen in formaten of verpakkingen hebben ook effect. Een aantrekkelijk ogend design of een kwaliteitsvolle verpakking kan uw product een meerwaarde opleveren en het vertrouwen in uw merk versterken. Let er wel op dat u een verbetering aanbrengt die zo wordt ervaren door uw klanten. Veranderen zonder reden kan irritaties opwekken.

Een interessante manier om na te denken over de evolutie van een product kan de 5 zintuigenaanpak zijn. Vanuit het oogpunt van de verbruiker en koper wordt nagegaan hoe een product kan worden verbeterd op het vlak van zicht, smaak, gehoor, gevoel en geur. Vaak komen daar verrassende nieuwe evoluties uit voort. Deze methode kan ook worden aangewend voor winkelpunten.

Een andere manier om creatief denken te bevorderen bij het ontwikkelen van nieuwe producten is het gebruik maken van een FAST-diagram. Hierbij wordt het product opgesplitst in functies door het stellen van hoe- en waarom-vragen.

Voorbeeld: ***verpakking als USP***

"Jarenlang heb ik mijn fles olijfolie na gebruik steeds moeten 'afdrogen' met keukenrol. Waarom koop ik vandaag olijfolie X en niet langer olijfolie Y? Omdat ik ontdekt heb dat olijfolie X (uitstekend van kwaliteit overigens) een superhandige gepatenteerde schenktuit heeft, die vanzelf uitspringt als ik het flesje met olijfolie open. Via een ingenieus systeem worden de afglijdende olijfoliedruppels teruggebracht in de fles. Gedaan met morsen, geen vette vingers meer en geen keukenrol meer. Ik ben inmiddels trouwe klant van olijfolie X."

11.2. Prijs en prijsstructuur

Het bepalen van de 'juiste' prijs is een bijzonder moeilijke oefening. De juiste prijs hangt onder meer af van uw kostprijs, van de marge die u nodig heeft om uw werking te betalen, maar evenzeer van de prijs die de klant voor uw product wil betalen én van de mogelijke alternatieven op de markt. Vraag en aanbod zijn voor de meeste producten sterk bepalend. Ook de positionering van uw product heeft invloed op de prijs. En de keuze van uw distributienetwerk en het aantal tussenper-

sonen zullen eveneens de hoogte van uw prijs bepalen. Naargelang de productlevenscyclus en uw strategie om snel marktaandeel te winnen of eerder zo veel mogelijk marge te nemen om zware investeringen af te schrijven, zal uw prijs laag of hoog worden ingezet.

In ruime zin kan u onder uw prijs ook de promoties en de betalingsvoorwaarden rekenen.

Voorbeeld: ***kopje koffie***

Hoeveel wil u betalen voor een kopje koffie? Dat hangt ervan af. Wil u snel een koffie in een plastic bekertje, om mee te nemen, voor 2 euro? Of wil u comfortabel zitten, en genieten van het mooiste plein van de stad, voor 10 euro? Welke koffie zal achteraf het meest hebben voldaan aan uw behoeften? Dit hangt af van de verwachting, de marktschaarste, de concurrentiële omgeving, de service en omgeving en zo meer.

Tevredenheidsenquêtes helpen u nagaan of uw prijs-kwaliteitsverhouding goed zit. Kwalitatief marktonderzoek – naar de waarden die uw klant linkt aan prijs – leert u waarvoor men bereid is meer te betalen. Een concurrentieonderzoek zorgt ervoor dat u weet of u zich kan meten met de andere marktspelers. Dat betekent niet dat u zich moet zetten op hetzelfde prijsniveau. Alles hangt af van wat u beoogt en van een aantal andere keuzen die u maakt.

De hoogte van uw prijs heeft een aantal gevolgen. Een hoge prijs staat voor hoge verwachtingen. Tenzij u start met een hoge prijs om nadien agressieve promoties te kunnen voeren.

Waar begint u? Zoals steeds houdt u rekening met de opmerkingen die te vinden zijn in de situatieanalyse, de SWOT, de objectieven die moeten worden behaald en de strategieën die werden uitgestippeld. Wie zijn uw concurrenten en welk prijsniveau hanteren ze? Wil u ten opzichte van uw concurrenten een hoge, gemiddelde of agressieve prijspolitiek?

- Een **lage prijs** betekent meestal lage marges; dan moet u het hebben van grote volumes. Kan de markt deze hoge volumes aan en kan u volgen met productie, opslag en distributie? Is het voor u interessant om naar een exportland te gaan met eventueel verhoogde risico's tegen een lage marge?
  Lage marges kunnen verantwoord zijn als u nieuwe klanten wil lokken om uw product uit te proberen, als u in een prijselastische markt zit en een lage prijs gecompenseerd wordt door een groter

Prijselasticiteit?

Prijselasticiteit is de mate waarin de klanten reageren op prijsveranderingen. Een hoge prijselasticiteit betekent dat bij een kleine prijsstijging of -daling een groot verschil in de vraag ontstaat. Een lage prijselasticiteit betekent dat een prijsverandering weinig of geen invloed heeft op de vraag.

U kan uw prijs ook laten variëren: gedurende het jaar, afhankelijk van hoog- of laagseizoen; of van regio tot regio, naargelang de concurrentie.

volume, als u marktaandeel wil afsnoepen van concurrenten om ze te ontmoedigen, om een succesvolle introductie van een nieuwe concurrent te verhinderen, om te verhinderen dat een concurrent marktaandeel van u afsnoept.

- Een **gemiddelde prijs** kan u aanhouden als andere waarden belangrijker zijn voor de klant. Het kan gaan om diensten die u verleent na verkoop, garanties, leveringsvoorwaarden, betalingsvoorwaarden ... In mature markten met een beperkt aantal aanbieders en weinig verschil in het product houden concurrenten elkaar in het oog. Een hoge prijspolitiek kan tot gevolg hebben dat de klanten naar andere leveranciers overstappen. Een lage prijs heeft meestal tot gevolg dat de anderen hun prijs eveneens verlagen en dat op die manier de winstmarges dalen. Algemeen wordt aanvaard dat de marktleider ook de hoogste prijs heeft.

- Een **hoge prijs** ten opzichte van de concurrentie ondersteunt een kwalitatieve positionering en maakt het mogelijk om marge te creëren voor product- en prijspromoties.
  Hoge marges zijn verantwoord als u een hoogkwalitatief product wil bieden, als u snel investeringen moet afschrijven of marges wenst te creëren voor onderzoek en ontwikkeling, als marge de bovenhand heeft over volume, bij producten met weinig concurrentie en substitutiemogelijkheid en/of beschermd door een patent, of voor producten met weinig prijselasticiteit.

11.3. Plaats

Hier gaat u na wat voor uw klant en uw product de beste weg naar de markt is.

Wat zijn de **behoeften van uw klant**? Hoeveel en hoe vaak koopt hij aan? Hoe snel moet het product worden geleverd? Via welk(e) kanaal (kanalen) wil hij uw product kopen? Welke voorraden houdt hij aan? Welke dienstverlening verwacht hij (betalingstermijnen, garantie, dienst-na-verkoop ...)?

Ook de **karakteristieken van uw product** zullen de keuze van uw distributiekanaal mee bepalen. Wat is de levensduur van uw product? Hoe zwaar weegt uw product? Over welk volume gaat de gemiddelde verkoop? Is het een technisch product? Wat is de graad van standaardisatie die u kan inbouwen? Of is alles op maat? Wat is de financiële waarde van een transactie? En welke emotionele waarden worden aan uw product gelinkt?

Als u een nieuwe markt betreedt, is het belangrijk na te gaan welke verkoopkanalen uw **concurrenten** gebruiken die dezelfde doelgroepen benaderen als diegenen waar u op mikt. Welke marges hanteren die verkoopkanalen? Zijn ze prijsagressief of eerder kwalitatief en dienstverlenend ingesteld? Welke marktpenetratie hebben de kanalen die u beoogt? Kiest u voor selectieve distributiekanalen die uw product ondersteunen of wil u overal beschikbaar zijn?

Ten slotte moet u alle mogelijkheden van de markt waarin u actief wil zijn, nagaan. Scholing, transportmogelijkheden, in- en uitvoerreglementeringen … het kan allemaal van belang zijn om de ideale manier van distributie voor een optimale klantentevredenheid en een goede winstgevendheid te waarborgen.

Wat leerde uw marketinganalyse in verband met uw verkooppunten? Wat zegt uw marketingstrategie op vlak van distributie? Het heeft weinig zin promotie te voeren voor uw product als het niet beschikbaar is via de verkoopkanalen van de doelgroep die u beoogt.

Meer weten?
Flanders Investment & Trade biedt u meer informatie over logistiek en distributie in de publicatie 'Stroomlijn uw logistieke activiteiten … en verleg grenzen' uit de reeks Leidraad bij Internationaal Ondernemen. Zie http://www.flanderstrade.be.

11.4. Promotie

Het doel van uw communicatie is vraag creëren en verkopen. Dat doet u door uw producten geliefder te maken. Promotie voert u vooral via reclame en mediakanalen, maar ook via persoonlijke verkoop. Vooral wanneer u een nieuwe markt betreedt, waar u concurreert met lokale spelers, moet u uw uniek voordeel – uw USP – uitspelen. Waarom zou uw doelgroep bij u kopen, als het bedrijf om de hoek net hetzelfde aanbiedt? Het extra dat u te bieden heeft, moet een belangrijke troef zijn in de ogen van de klant. Let wel, ook uw USP kan verschillen van land tot land.

> *Bedrijf P verkoopt middenspanningsborden voor private woningen via elektriciteitsinstallateurs. Waarom verkoopt bedrijf P beter dan zijn concurrenten? Omdat er minder manipulaties nodig zijn bij de installatie dan bij de andere borden. Daardoor zijn minder manuren nodig en kan dus goedkoper worden gewerkt. Bovendien heeft deze voorassemblage een kleinere mogelijkheid op fouten en verhoogt het de veiligheid van bij de opbouw.*

What makes the other party tick? Spreek in uw reclameboodschap naar de consument niet zozeer in termen van eigenschappen van het product, maar in voordelen voor de gebruiker. Zeg niet: 'Onze lasnaden zijn perfect', maar wel: 'We garanderen de grootste betrouwbaarheid, zodat u geen tijd verliest met het herstellen.' Zo spreekt u ook niet in termen van volt, gigabytes, RAM enz. Deze technische informatie moet wel op de productfiche voor uw b2b-klant, maar ook daar heeft u het in eerste instantie eerder over voordelen. Pas later volgt de technische informatie. Zoek dus naar 'what makes the other party tick'.

Let wel, als u alle aandacht vestigt op nieuwe markten en nieuwe producten, gaat dat misschien ten koste van omzet in uw gevestigde waarden. Vergeet niet waar uw winst vandaan komt. Krijgen uw Cash Cow-producten en primaire doelgroepen voldoende aandacht om hun sterke positie te behouden, zodat u blijvend geld genereert voor uw investeringen in nieuwe producten en groeimarkten?

De 3 extra P's van Booms en Bitner

11.5. People

Uw personeel is uw visitekaartje. Het gedrag van uw medewerkers beïnvloedt rechtstreeks de kwaliteit van uw service en de manier waarop de klant uw bedrijf ervaart. Medewerkers zijn het gezicht en de stem van de organisatie. Hun manier van werken en hun voorkomen is voor een coherente positionering even belangrijk als uw communicatie-uitingen. Ze geven met hun houding en de wijze waarop ze klanten behandelen een indruk over het professionalisme van uw onderneming. Als de perceptie over het personeel positief is, heeft u meer kans dat men bij u klant wordt en blijft; het vertrouwen en de klantentevredenheid zijn immers groter.

Van het topmanagement tot op de werkvloer is het dus erg belangrijk dat uw bedrijf de juiste mensen aantrekt, ontwikkelt en behoudt. Om af te toetsen of u daarin slaagt, is het belangrijk een missie en visie te hebben en waarden, die de identiteit van uw onderneming bepalen.

Welke factoren bevorderen uw dienstverlening?
Duidelijke bedrijfsdoelstellingen en een goed begrip van waar het bedrijf heen wil – en hoe het daar wil geraken – verhogen de betrokkenheid van de werknemer, de kwaliteit van de dienstverlening en

de samenhang tussen alle medewerkers die bij het bedrijf betrokken zijn.

Een goede werving en rekrutering zorgt alvast voor een goede start met een grote slaagkans. Uitgewerkte functiebeschrijvingen zorgen ervoor dat wie zich kandidaat stelt al duidelijk begrijpt wat van hem wordt verwacht.

In een klare structuur begrijpt de medewerker snel waar hij terecht kan met welke vragen. Via opleidingen en een opleidingsplan zorgt u ervoor dat de medewerker optimaal kan worden ingezet en een professionele bijdrage kan leveren. Opvolging en evaluaties laten toe te bespreken wat goed verloopt, wat beter kan en hoe dit efficiënt kan worden aangepakt.

Een loopbaanbeleid zorgt ervoor dat u uw medewerkers kan behouden, door hen telkens nieuwe uitdagingen te bieden. Teambuilding, drinks en een goede werksfeer bevorderen de samenhorigheid en communicatie tussen de diverse medewerkers.

Ook op dit vlak gaat u in uw situatieanalyse na hoe het staat met uw diensten, uw personeelsbeleid en de sterktes en zwaktes van uw personeelsafdeling.

Exporteren brengt nieuwe uitdagingen met zich mee
Uitvoeren naar nieuwe landen zorgt ook op het vlak van human resources voor nieuwe uitdagingen. Vaak moet u heel wat in vraag stellen. Heeft u voldoende nagedacht over de gevolgen van export voor elke afdeling van uw organisatie? Zijn uw werknemers flexibel genoeg, zijn ze voldoende open om bepaalde gewoonten te herbekijken en zich aan te passen aan de wensen van de klant? Heeft u voldoende meertalige mensen die uw nieuwe klanten te woord kunnen staan? Zijn zij bereid, voldoende gemotiveerd en laten hun familiale omstandigheden toe om te reizen? Op welke uren kunnen uw buitenlandse klanten u bereiken? Is uw website en uw intranet beschikbaar in andere talen? Zijn uw vertalingen perfect en komen ze professioneel over?

Talen troef
Een metaalverwerkend bedrijf omschreef zijn diensten voor zijn buitenlandse klanten als volgt: 'We are organised in a way that enables us to guarantee a high availability of experienced **Dutch-speaking** experts even outside office hours or during shut-downs.' Weinig buitenlandse klanten waren onder de indruk van dit voordeel.

Kan uw personeel de nieuwe uitdagingen in verband met export aan? Zijn ze voldoende creatief en open-minded om met veranderingen om te gaan? Of zitten ze vast in routines? Hoe gaat u ervaring op internationaal niveau binnen uw bedrijfsorganisatie en bedrijfscultuur brengen?

Om eerste exportstappen te zetten is het vaak interessant om eerst in de omringende landen zaken te ondernemen. De culturele verschillen en taalbarrières zijn doorgaans makkelijker om te overbruggen dan in verdere markten, maar toch voldoende groot om eerste ervaringen op te doen. Bovendien bent u vlug ter plaatse als u moet bijsturen. Deze strategie van marktuitbreiding noemt men ook wel de olievlekstrategie.

Deze algemene regel mag echter niet zomaar worden aangenomen. Tegenover de olievlekstrategie, die staat voor geleidelijke groei vanuit uw thuismarkt naar de buurlanden, staat het Sprinkler Model: onmiddellijke benadering in meerdere landen over de hele wereld. Afhankelijk van product, doelgroep, middelen, de te verwachten concurrentie en andere kenmerken eigen aan de activiteit wordt ervoor gekozen om onmiddellijk in diverse landen actief te worden. Het soort bedrijven dat onmiddellijk internationaal gaat, noemt men Born Globals.[33]

11.6. Processen

Processen zijn werkwijzen, procedures, activiteiten en protocollen waarmee goederen en diensten aan de klant worden geleverd. Een proces is de opeenvolging van handelingen om een bepaalde activiteit te doorlopen. Doel is deze ketting van activiteiten zo snel en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Time is money. Als u trager levert dan uw concurrent, is dat een ernstig nadeel voor uw bedrijf. Hoe beter uw processen op elkaar zijn afgestemd, hoe efficiënter u werkt. Dit kan zich vertalen in een prijsverlaging voor de klant en/of een hogere marge voor uzelf.

Investeer
Investeer voldoende in de informatisering van uw processen en systemen. Zorg ervoor dat u altijd weet hoeveel voorraad u momenteel heeft. Een organisatie die u kan helpen bij de juiste keuze van onder meer uw planningssysteem, voorraadsysteem, boekhoudkundig pakket en klantenbeheersysteem is KMO-IT. www.agentschapondernemen.be/themas/kmo-it.

☒ Inefficiënte processen?

- U hangt minutenlang aan de telefoon vooraleer iemand opneemt;
- U stuurt een pakje per koerier en na een aantal dagen is het nog niet aangekomen, het 'track and trace'-systeem kan u niet zeggen waar uw pakje zich bevindt;
- U bestelt een menu in een hamburgerrestaurant en krijgt de frieten 10 minuten later dan uw hamburger;
- U verscheept een heel bouwpakket naar een ver exportland, maar het grondpaneel heeft het verkeerde formaat.

Vergeet niet na te gaan wat goede dienstverlening voor uw klant betekent en wat hij verstaat onder kwaliteit. U kan het zelf bekijken vanuit het perspectief van een klant, want ook dat bent u soms in uw bedrijfsvoering. Van uw advocaat, bijvoorbeeld, verwacht u:

- een aangename samenwerking;
- de juiste adviezen;
- het gevoel dat hij uw dossier ter harte neemt;
- bereikbaarheid;
- kennis van de lokale gebruiken;
- ervaring;
- snelle dossierbehandeling;
- heldere communicatie over het verloop van de procedure;
- kopie van het dossier;
- ...

Door op voorhand duidelijk te zijn over wat uw klant mag verwachten (en wat u niet voor hem kan doen) vermijdt u klachten en ontevreden klanten. Het belangrijkste element voor herhaalaankoop is klantentevredenheid. Iets beloven wat u niet kan leveren kost u vaak meer dan het u kan opbrengen.

In diensten maakt de klant vaak zelf deel uit van het proces: hij is op zich een variabele factor. Klanten reageren immers verschillend van elkaar, wat een grotere soepelheid en flexibiliteit vergt van het personeel en meer inlevingsvermogen vergt dan bij goederen.

Vaak wordt aangenomen dat het moeilijker is voor de medewerkers om hun taak goed te vervullen naarmate de processen minder goed zijn beschreven. Daardoor ontstaat een zeker fatalisme of demotivatie, met een hogere kans op fouten, een lagere kwaliteit en een minder goede dienstverlening tot gevolg.

Nul foutenmarge

Streef naar foutloos werken. Fouten zorgen niet alleen voor ergernis bij uw klanten, maar kosten u bovendien veel geld. Producten opnieuw moeten maken of herwerken, opnieuw installeren, verzenden, extra administratie: het maakt het kostenplaatje onvoorstelbaar duur.

11.7. Physical Evidence (fysieke bewijs)

'Fysieke bewijzen' maken integraal deel uit van uw dienstverlening. Bij diensten is het voor de klant immers moeilijk om zeker te zijn van wat hij zal krijgen. Hoe ontastbaarder de dienst, hoe belangrijker het is om uw klant garanties te bieden die zijn vertrouwen kunnen vergroten. Hoe groter het vertrouwen, hoe groter de interesse voor uw product en hoe groter de kans op aankoop.

Hiervoor kan u de resultaten inzetten van klantentevredenheidsenquêtes, getuigenissen van klanten, diploma's, brevetten en certificaten, bekende referenties.

Ook al uw communicatie-uitingen zoals brochures, reclame, aanwezigheid in de media, dienen om te overtuigen; ze worden door de klant ook als fysiek bewijs ervaren. Hoe efficiënter de communicatie, hoe sneller u het vertrouwen wint en hoe groter de kans op een stijging van de omzet.

Uw architect
De plannen van een architect geven slechts een beperkte indruk van zijn kunnen. Gelukkig kan hij foto's gebruiken, maquettes en 3D-animaties om zijn creaties te tonen. Certificaten van speciale opleidingen en deelnames aan beurzen onderscheiden hem van andere architecten. Prijzen maken zijn werk en prestaties nog waardevoller.

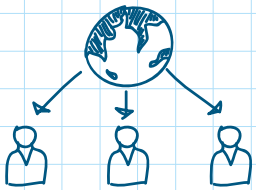
Voorbeeld

De Vlaamse kmo Skyline Communications won in 2012 de Leeuw van de Export in de categorie kleine bedrijven. Deze award staat duidelijk vermeld op hun website en wordt gebruikt als referentie om nieuwe markten aan te boren en hun gesprekspartners te overtuigen van hun expertise, ondanks de kleinschaligheid van hun bedrijf.

ICT
Software kan u niet zien. Door praktische voorbeelden van toepassingen te geven en referenties van bekende bedrijven die met uw software werden geholpen, probeert u iets onzichtbaars zichtbaar te maken.

Bij diensten is het belangrijk – nog meer dan bij goederen – de graad van klantentevredenheid op te nemen in uw marketingstrategie. Hoe groter de tevredenheid, hoe groter het aantal herhaalaankopen. So-

Bernard H. Booms en Mary J. Bitner hebben in 1981 de traditionele marketingmix van professor Jerome McCarthy verfijnd naar de uitgebreide marketingmix of dienstenmarketingmix: het 7P-model of de 7P's van Booms en Bitner.
http://www.scienceprogress.nl/marketing/7-ps-van-booms-en-bitner



Servicescape?

De sfeer, stijl en het voorkomen van de fysieke omgeving waarin een dienst plaatsvindt – en die de kwaliteit van de dienst weerspiegelen.

ciale media zijn hierbij een handig hulpmiddel. Deze leveren fysiek bewijs aan de hand van een getuigenis van een klant of gebruiker.

Een fysiek bewijs wordt ook geleverd door de omgeving waar een dienst tot stand komt. De locatie, inrichting en sfeer van uw bedrijfskantoren, het onthaal, de vergaderzaal, de kantine: deze geven een indruk over de kwaliteit van de dienstverlening, uw ambities en mogelijkheden. Booms en Bitner hebben het in dit verband over de 'servicescape' of service setting.

De servicescape bevat drie fysieke omgevingsdimensies die de relatie tussen diensten en omgeving weergeven:

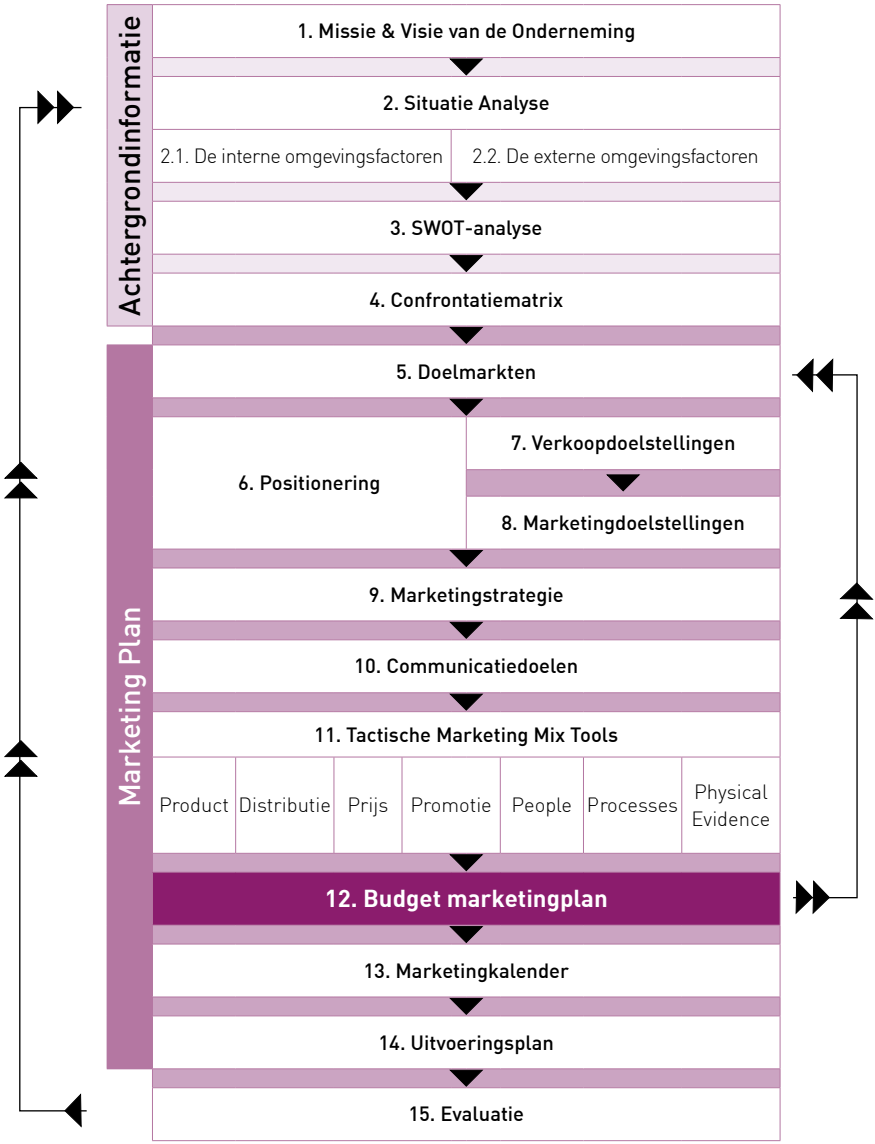
- omgevingsomstandigheden als temperatuur, geluid, geur;
- ruimte en functies zoals plattegrond, apparatuur, aankleding;
- tekens, symbolen en artefacten zoals signatuur, decoratiestijl, persoonlijke touch.

Naargelang de klant moeilijker kan oordelen over de dienstverlening, heeft hij meer nood aan fysieke bewijzen en 'servicescape'. Tot de sectoren waarin de diensten weinig tastbaar zijn behoren onder andere: banken, verzekeringen, weersvoorspelling, een fitnessclub … Bovendien zijn de resultaten van onder meer onderwijs, artsen, verpleegkundigen en andere zorgverleners, en advocaten moeilijk te beoordelen.

Met uw marketinginspanningen wil u verkopen en meer omzet generen bij bestaande en/of nieuwe doelgroepen. Door te streven naar positieve ervaringen, grotere bekendheid en meer vertrouwen creëert u alvast maximale slaagkansen.

12 BUDGETTEER UW MARKETINGPLAN

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 12. BUDGETTEER UW MARKETINGPLAN

Krijgen de primaire doelgroepen voldoende budget om hun sterke positie te behouden? Besteedt u niet te veel aandacht aan details en zaken die wel leuk zijn, maar die uiteindelijk weinig verschil uitmaken? Heeft u voldoende middelen voorzien om uw nieuwe doelmarkten en/of nieuwe producten te ondersteunen?

Er bestaan diverse methodes om budgetten op te stellen. De bedoeling is een goede balans te vinden tussen wat u moet realiseren en wat u zich kan permitteren in verhouding tot de te verwachten return op korte of lange termijn.

Budget per actie: met deze methode gaat u uit van de noden op marketingvlak om het beoogde zakencijfer uit te bouwen.

Met deze meest interessante budgetteermethode maakt u een opsomming van alle acties die u nodig acht om uw doelstelling te realiseren en u berekent de kostprijs ervan. De som – eventueel vermeerderd met een percentage voor onvoorziene uitgaven – wordt het marketingbudget. Het is overzichtelijker als u de juiste uitgaven berekent en één post 'onvoorzien' heeft.

Sommige bedrijven rekenen ook de kortingen als kost van het marketingbudget. Het voordeel hiervan is dat vaak meer wordt nagedacht over de grootte van de korting en de beoogde return. Het nadeel is dat het marketingbudget zo vaak heel grote proporties aanneemt en men de indruk krijgt dat men veel geld in communicatie en verkoop stopt, terwijl dit helemaal niet het geval is. Sowieso is het aangewezen om verleende kortingen te analyseren en de rentabiliteit in de gaten te houden.

Percentage ten opzichte van de verkopen: deze methode kan worden gebruikt als indicatie en in combinatie met de vorige; of indien u een start-up bent en geen ervaring heeft met marketing en te verwachten omzetten.

U gaat hierbij slechts gedeeltelijk uit van de uitdagingen die u te wachten staan. Als u uitdagende objectieven stelt, krijgt u meer geld toegewezen. Maar aangezien er geen directe link is met de acties, weet u niet zeker hoe het budget wordt aangewend. Als de verkoop om een of andere reden daalt, blijft er minder geld over om een corrigerende actie uit te voeren. Zo kan u in een vicieuze cirkel terechtkomen.

Point-of-Sales-materiaal

POS-materiaal is het communicatiemateriaal dat aanwezig is in de winkels waar uw product wordt verkocht. Voorbeelden zijn staande productdisplays, toonbankdisplays, banners, wobblers, mobiles en billboards. Het zijn allemaal creatieve communicatie-uitingen, die de aandacht van de klant opeisen. 70% van de beslissingen worden in de winkelruimte genomen. Voor vele producten, ook in b2b en de retailsector zoals bouw- en interieurmaterialen, kan goed POS-materiaal een belangrijk element in de verkoopresultaten betekenen.

Trouwens, als u naar een exportmarkt gaat waar niemand u kent, zal u aanvankelijk meer moeten investeren om gezien en gehoord te worden. Ook voor een nieuw product moet u meer investeren.

Spiegeling aan de budgetten van uw concurrenten: deze methode kan worden gebruikt ter vergelijking. U gaat immers ook hier niet uit van wat u wil realiseren. Bovendien is het erg moeilijk om de budgetten van uw concurrenten juist te kennen. En wat zit in de cijfers en procenten inbegrepen, als u ze al krijgt?

Een aantal uitgaven zoals investeringen in Point-of-Sales-materiaal en sponsoring, zijn moeilijk meetbaar. Zelfs media-uitgaven worden vaak onderhandeld en de catalogusprijzen worden soms niet toegepast.

Deze methode is wel een indicator van wat er in de markt gebeurt. Als u bijvoorbeeld jaar na jaar minder uitgeeft dan uw concurrenten en deze winnen aan marktaandeel, moet u uw uitgaven misschien wel opdrijven.

Return on Investment: het is aangewezen om de rentabiliteit per actie, per doelgroep of per regio te meten via de bijdrage die wordt geleverd aan de terugbetaling van de vaste kosten of investeringen. Als u kan kiezen welke regio's u gaat benaderen of welke acties u gaat voeren om uw doelstelling te halen, dan zal u zich wellicht richten naar waar u met de minste inspanningen en de laagste kosten een gegarandeerde opbrengst heeft. Een ruwe manier om te berekenen of een actie de moeite waard is, is de kostprijs in verhouding tot het aantal te verkopen units of prestaties.

Bereken de ROI
Sponsoring van een event, bijvoorbeeld, kost u 2.500 euro. De gemiddelde opbrengst (direct toewijsbare kosten afgetrokken) per verkocht stuk of per prestatie bedraagt 12 euro. Dan moet u 2.500 euro/12 euro = 208 units verkopen of prestaties verrichten vooraleer een bijdrage te leveren aan de vaste kosten. Is dit veel of weinig? Is dit haalbaar?

Bereken dus uw te verwachten omzet en trek daar de kost van de verkochte goederen van af. Vervolgens trekt u alle marketing- en salesgerichte kosten af. Het overblijvende bedrag is de bijdrage die wordt geleverd aan de vaste kosten.

Als u capaciteitsoverschot heeft, kan u er misschien goed aan doen zo veel mogelijk acties te voeren die helpen de vaste kosten te dek-

ken, zolang u er zeker van bent dat alle kosten voor het aankopen en bewerken van het product en alle actiegerichte kosten worden gedragen. Opgelet echter dat u uw rendabele markten niet kannibaliseert.

Welke kosten behoren tot het marketingbudget?
Alle kosten die te maken hebben met marketing en de operationele activiteiten van een marketingplan horen in het marketingbudget:

- kosten in verband met het ontwerpen en realiseren van uw communicatie (van concept tot uitwerking) en de mediakosten;
- alle kosten in verband met uw website;
- kosten voor het onderhoud van communicatiemiddelen (updaten van informatie, digitaal en in print);
- kosten voor verspreiding (verzenden van brieven en folders en direct mail acties en dus ook de postkosten of distributiekosten);
- kosten voor bijeenkomsten en reizen (congressen, trainingen) van personeel en klanten;
- personeelskosten van de afdeling;
- marktonderzoek en tevredenheidsenquêtes;
- onvoorziene kosten (zorg steeds voor een reserve, voor kleine marketingbudgetten kan dit 10 tot 15% van het werkingsbudget zonder lonen bedragen).

Het marketingplan is niet af vooraleer het budget afgestemd is op de doelstellingen.

Het opbouwen van een marketingplan is een logisch, stapsgewijs proces dat meerdere keren moet worden doorlopen tot het plaatje klopt. Naargelang het beschikbare budget zal u prioriteiten moeten leggen en bepalen welke strategische marketingpijlers u (eerst) zal uitwerken om de verkoopdoelstellingen te behalen. Uw uitdagingen kunnen tot verrassend creatieve en lucratieve oplossingen leiden.

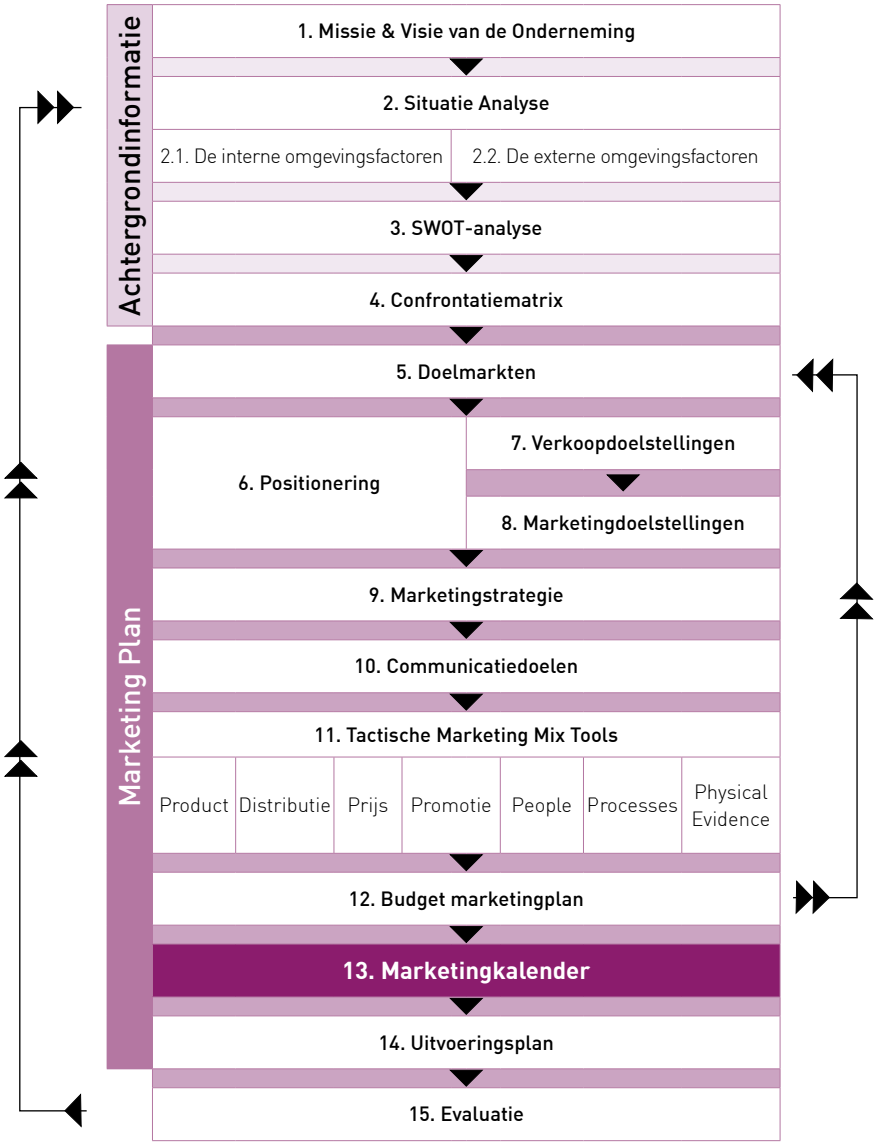
Daarbij worden de prioritaire markten die het leeuwenaandeel van uw verkoop moeten uitmaken altijd beschermd. Als u de basis heeft vastgelegd, kan u andere 'nice to have' of 'nice to try' toevoegen met het oog op het voorbereiden van de toekomst van uw bedrijf.

Een marketingplan is een levend iets. Denk er daarom ook aan om uw budgetten regelmatig bij te sturen en aan te passen als u wijzigingen in uw plan aanbrengt.

10
MARKETING
MEETING
9-4PM

13 MARKETING-KALENDER

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 13. MARKETINGKALENDER

Het opstellen van een marketingkalender is noodzakelijk om het overzicht en de coherentie te behouden tussen uw verschillende acties.

Wanneer plant u welke actie? Potentiële klanten zijn vooral geïnteresseerd in communicatie wanneer ze op zoek zijn naar wat u aanbiedt. Ze kregen net de opdracht om kosten te besparen in hun aankopen van materialen en u komt met een goedkoper aanbod? Dan zal u scoren. Ze plannen net de aankoop van een nieuwe wagen wanneer u uitpakt met een mooie brochure? Idem.

Timing is dan ook cruciaal in uw marketing- en communicatieplanning. Wanneer neemt uw klant een beslissing? Bij het opmaken van de bedrijfsbudgetten in het najaar? Of tijdens het autosalon?
Gaat u in de paasvakantie schoolmateriaal promoten naar studenten? Nee. Wel naar de inkopers van schoolmaterialen, omdat zij tijdig hun gamma moeten samenstellen.
Gaat u mailings uitsturen als een groot deel van uw doelgroep in vakantie is? Na de vakantie liggen meestal stapels taken te wachten. Als uw duur betaalde mailing tussen de berg informatie ligt, is er veel kans dat het hele pakket ongeopend in de vuilnisbak belandt.

Maak een realistische planning, zodat u uw (soms schaarse) middelen optimaal inzet. Idealiter bent u aanwezig bij uw klanten in de periode voor de aankoopbeslissingen. Zorg ervoor dat u weet wanneer die periodes vallen en hoe aankoopbeslissingen worden genomen. Een tijdsbalk kan een handig hulpmiddel zijn bij het maken van een planning.

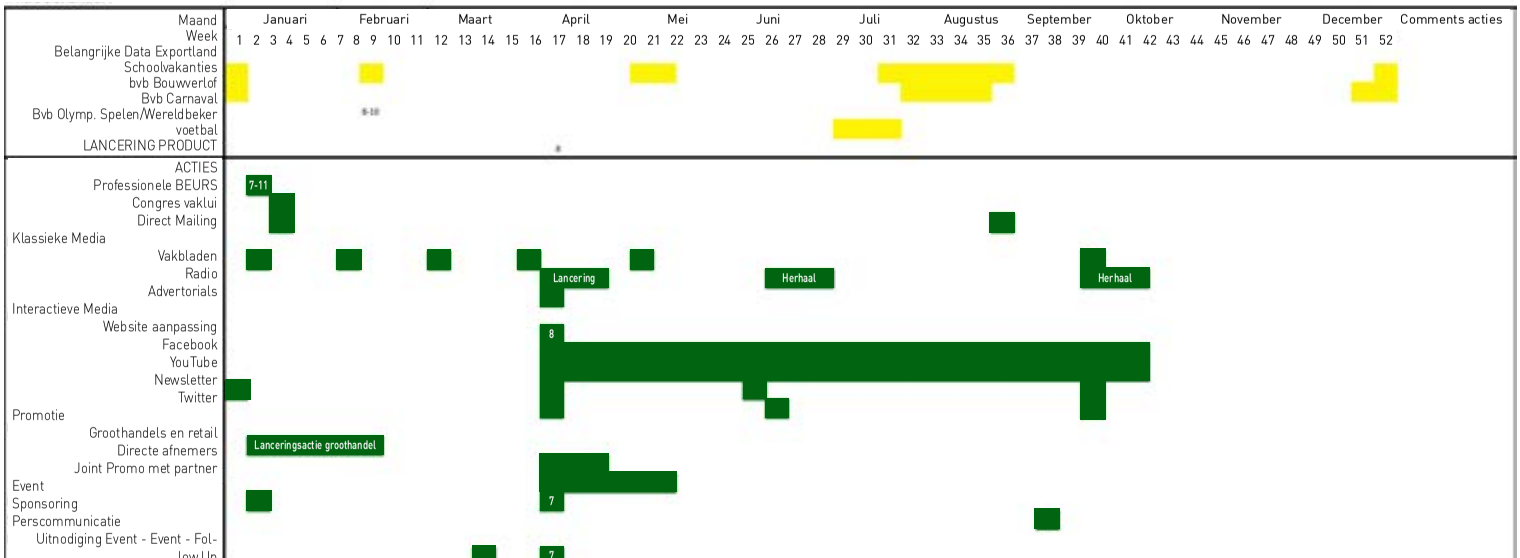
Met een goede kalender bepaalt u de volgorde waarin u middelen inzet en uw boodschap opbouwt. U heeft hierbij verschillende opties. Zo kan u eenzelfde boodschap verspreiden via verschillende wegen of kanalen. U kan uw boodschap ook herhalen over een langere periode, of werken met pieken in bepaalde periodes.

Maak een marketing- en communicatiekalender per land of regio met verschillende aanpak per product of productgroep. Zo zal u voor België een aparte kalender opmaken voor Vlaanderen en Wallonië. De verschillende doelgroepen kan u in één kolom onder elkaar zetten.

- Voeg aan de kalender alle praktische informatie van uw doelmarkt toe: de schoolvakantiedagen, nationale feestdagen en

JAAR:
LAND/REGIO:
PRODUCTGROEP:

MARKETING KALENDER



alle gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op uw klanten, uw logistiek of uw productie. Kijk ook naar sportwedstrijden en regionale feesten die het verkeer, de dagelijkse activiteiten, de tv-programmatie of het kijk- of leesgedrag beïnvloeden.
- Vermeld alle acties zoals beurzen, congressen, mailings, start en duur mediacampagne, lancering nieuwe folder en de verspreiding van newsletters. Bedenk eventuele communicatieve hoogtepunten (bijvoorbeeld een kick-offmeeting).
- Zorg regelmatig voor een momentum! Vele activiteiten in eenzelfde periode zijn sterker dan een grote versnippering over het jaar. Bovendien wordt dan telkens naar een periode toegewerkt en kan u die afsluiten vooraleer aan een volgende activiteit te beginnen. Dat werkt efficiënter.

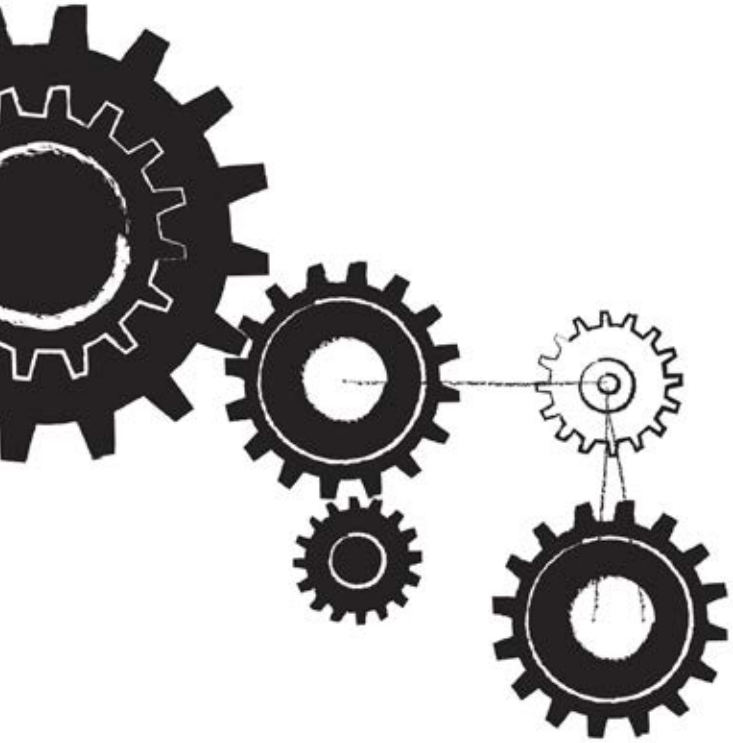
Op basis van uw communicatieplanning en de data waarop iets moet verschijnen, maakt u of uw reclameagentschap een retroactieve werkplanning op voor alle betrokkenen, zodat iedereen weet wat hij wanneer moet aanleveren.

Begin op tijd, wees realistisch en zorg voor reserves: de ontwikkeling van bepaalde acties en communicatie vergen (veel) tijd. De creatie van een folder, bijvoorbeeld, vergt al snel een doorlooptijd van anderhalve maand. Een goed doordachte website kan een jaar in beslag nemen van idee naar online. Vooral de voorbereiding vraagt vaak meer tijd dan verwacht, omdat veel strategisch denkwerk nodig is. Een goed opgestelde briefing laat u toe in een latere fase veel tijd te winnen en kosten te besparen.

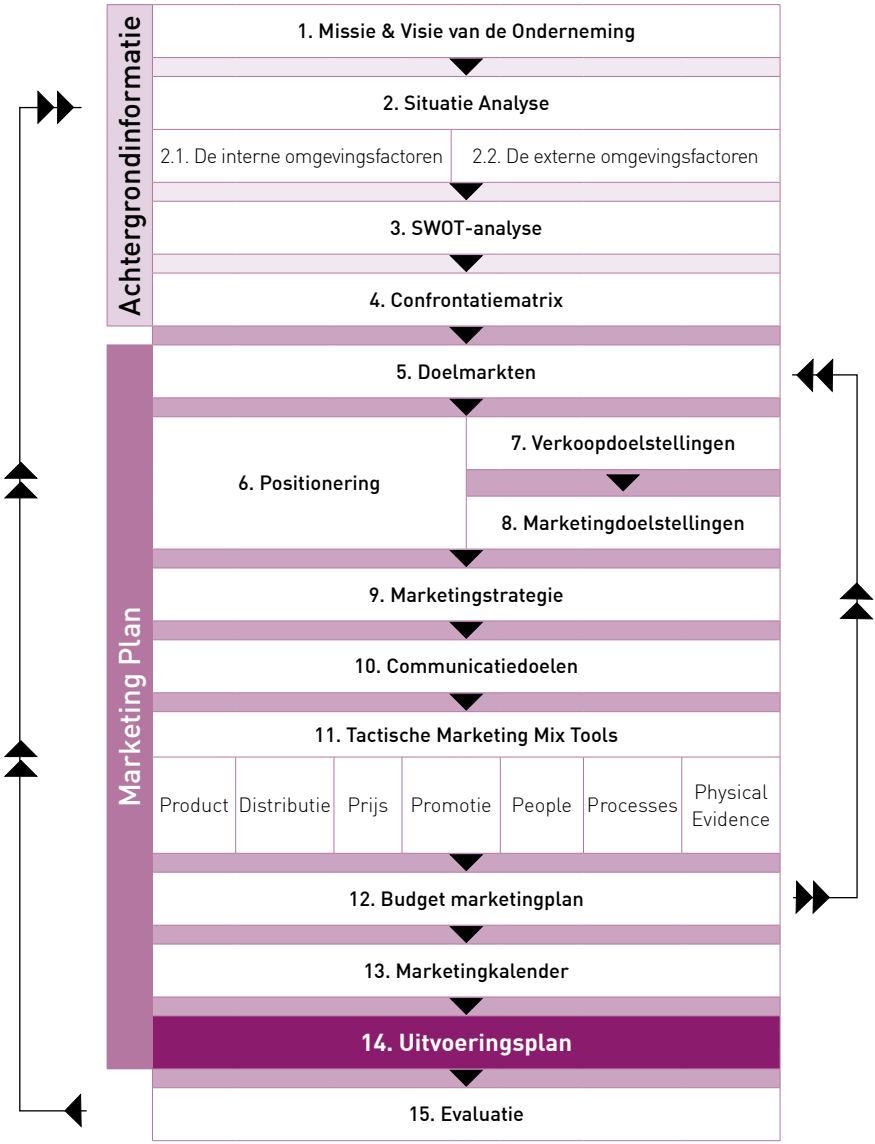
Zorg voor een gezonde stress door duidelijke deadlines voorop te stellen. Als de verschijningsdatum vaag is of te ver ligt, dreigt uitstel.

Om uw planning na te komen, moeten alle betrokkenen – zowel intern als extern – uw deadlines respecteren. Als u bijvoorbeeld op een beurs aanwezig bent, moeten uw prijzen gezet zijn en uw folders en prototypes klaar zijn. U moet de klant immers kunnen overtuigen wanneer hij interesse toont. Betrek daarom de verschillende partijen vooraf bij het opstellen van uw kalender.

14 UITVOERINGSPLAN



EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 14. UITVOERINGSPLAN

Alle stappen uit het marketingplan moeten zorgvuldig en volledig worden gezet; ze zijn meestal nauw verweven. Als een radertje uit het netwerk wegvalt of niet op tijd wordt uitgevoerd, heeft dit gevolgen voor het hele plan.

Probeer ook uitvoerende medewerkers bij uw plan te betrekken. Hoe beter alle betrokkenen in uw organisatie geïnformeerd zijn over uw plannen en acties, hoe groter de kans op een feilloze uitvoering en een goede samenhang.

Bepaal de verantwoordelijken en zorg voor uitvoering
Wie doet wat binnen uw organisatie? Voor elke actie moet u bepalen wie verantwoordelijk is, wie meewerkt aan de uitvoering, wie de actie opvolgt, en hoe wordt nagegaan of de actie is opgevolgd. Niet alleen intern, maar ook bij het inschakelen van derden, zoals reclamebureaus of distributeurs, moet u de verantwoordelijkheden vastleggen. Pas daarna kan u starten met de uitvoering.

Uw reclamebureau moet een creatief voorstel uitwerken dat aan de objectieven van uw briefing beantwoordt. Om een goede briefing te geven, moet u prioriteiten stellen. Als uw campagne te veel boodschappen moet verkondigen, dan wordt het geheel versnipperd en onduidelijk. Als u in uw briefing niet kan zeggen wat de belangrijkste boodschap is, zal ook uw klant deze niet begrijpen.

Een campagne of actie kan mooi zijn of grappig. Maar als dat niet de essentie is van wat u wil bereiken, dan heeft u daar niet veel aan. Een campagne is immers slechts effectief als ze teweegbrengt wat u voor ogen heeft. Zo wil u dat de kennis van de klant over uw product of dienst stijgt, of (herhaal)aankopen worden gestimuleerd en/of de bekendheid van uw merk stijgt enzovoort.

> ***Tuinmateriaal voor vrouwen***
> *Een bedrijf produceert tuingereedschap en beslist een reeks voor dames te lanceren. De ervaring leert dat vrouwelijke gebruikers tuingereedschap anders hanteren dan mannen. Ze hebben vaak minder kracht, waardoor ze het gereedschap op een andere plaats vasthouden. Ook de handleidingen worden anders gebruikt; er blijkt een latente vraag naar aangepast gereedschap en aangepaste communicatie.*
> *Er komt een ludieke tv-spot die grappige situaties in beeld brengt met vrouwen die aan de slag zijn met mannengereedschap dat niet goed in de hand ligt en een brochure met foto's die de lachwekkende*

situaties in beeld brengen. De tuincentra raken min of meer overtuigd van de nood aan vrouwengereedschap. De dames daarentegen vinden de situaties grappig, maar zijn niet overtuigd van de kwaliteit van de producten; die kwamen er in pasteltinten. De marktintroductie wordt geen succes. De dames verkiezen nog steeds de degelijke mannenproducten boven de kleurrijke damesmodellen.
Conclusie: de problemen werden onderkend, maar de uitvoering liet te wensen over. De tv-spot werd door veel mensen gezien en begrepen. Vooral de mannen vonden hem grappig. Helaas was de spot wellicht beter naar de dames gericht, met een bewijs van degelijkheid van het materiaal en een hogere efficiëntie in gebruik. Bovendien overtuigden de kleuren niet van de stevigheid van het materiaal.

Al te vaak bereiken reclamecampagnes niet het juiste doel omdat er een fout zit in de strategie en/of in de briefing. Via een juiste analyse komt u tot de juiste strategieën om uw doelstellingen te bereiken. Daarin draagt marketing de hoofdverantwoordelijkheid.

De uitdaging voor marketing bestaat er in om, naast het stellen van de juiste vragen en een grondige analyse, ook de juiste conclusies te trekken en een goede strategie uit te stippelen die de doelstellingen moet behalen en liefst overschrijden.

Bij marktonderzoek is continuïteit in de vraagstelling belangrijk. Het meten van de invloed van marketingacties op merkbekendheid, productvertrouwdheid en klantentevredenheid is mogelijk als de vragen op identieke wijze en in dezelfde omstandigheden worden gesteld. Een goede voorbereiding van het eerste onderzoek bepaalt dus de kwaliteit van de vergelijkingsmogelijkheden voor het volgende onderzoek.

Met uw grote klanten kan u van mening wisselen en hen betrekken bij uw plannen. Als u niet weet wat zij willen, kan u er niet op inspelen. Door jaarlijks met hen te evalueren hoe het voorbije jaar was en voor de toekomst te bespreken welke acties u wil ondernemen, door uw communicatieplannen uiteen te zetten, kan u wellicht ook inspelen op bepaalde acties uit hun plannen. Zo komt u tot een winwinsituatie.

Als **uw distributeur** opendeurdagen organiseert voor zijn klanten, is het belangrijk dat u van de gelegenheid gebruikmaakt om uw producten bij de juiste doelgroepen in de verf te zetten. Met een distributeur bedong u wellicht in het contract dat hij u een jaarlijks actieplan moet voorleggen over hoe hij uw product moet promoten. Het is daarbij belangrijk dat u hem informeert over de trends en

Walk your talk!

Coherentie en logica van start tot einde, daar draait succesvol ondernemen om. Uw missie, positionering, doelgroepkeuze, productlook, communicatie en alles wat u zegt en doet, moeten in elkaars verlengde liggen.

succesverhalen in andere landen waar hij eventueel iets kan mee aanvangen.

Focus!
U krijgt in de loop van een jaar heel wat aanbiedingen voor acties, promoties en samenwerking, de ene nog interessanter dan de andere. Laat u niet afleiden, hoe aantrekkelijk ook. Past het aanbod niet in uw strategie, brengt het geen toegevoegde waarde bij het bereiken van uw doelstellingen, ga er dan niet op in. Bovenop de prijs die u ervoor zal betalen, rekent u ook best de tijd die u niet aan andere zaken kan besteden.

Waak over de samenhang
De samenhang tussen alles wat u doet en alle acties die u voert, is belangrijk. Hoe vaker u dezelfde boodschap uitdraagt, hoe groter de kans dat uw doelgroep deze opmerkt en onthoudt.

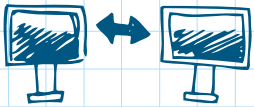
Een huisstijlgids kan u hierbij helpen: een handleiding over hoe u met uw logo, beelden, product- of dienstennamen, lettertype, standaardomschrijving en look & feel omspringt; zowel intern als extern. De huisstijlgids bevat uw basisfoto's (in verschillende kwaliteiten), uw richtlijnen voor lay-out, uw standaardadvertenties en templates van verschillende communicatie-uitingen. Ook de verplichte vermeldingen – zoals copyrights bij uw foto's en logo's – geeft u mee in verschillende talen.

Hiermee wordt standaardisatie geen vertragingsfactor in uw communicatie, maar een hulpmiddel om snel en efficiënt te werken.

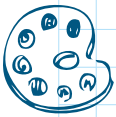
Waarom een huisstijlgids?
- Om eenvormigheid te creëren tussen alle communicatie-uitingen.
- Om lokale partners zo veel mogelijk onafhankelijk te laten werken en toch eenheid in uw boodschappen te behouden. Onafhankelijkheid laat immers toe om snel te werken (als alles door het hoofdkantoor moet worden goedgekeurd, betekent dat veel tijdverlies. In communicatie is discipline nodig, die alleen bereikt kan worden via duidelijke richtlijnen).

Kies de juiste kleur
Uw huisstijlgids beschrijft niet alleen de kleuren van uw logo, maar ook hoe het logo mag worden gebruikt. Welke kleuren heeft het (exacte Pantone-nummers, RAL-kleuren of andere referenties)? Welke complementaire kleuren mogen met uw logo worden gebruikt? Op welke achtergrond mag uw foto worden gebruikt?

FTP-server?



Een FTP-server is een computer die fungeert als een server en waarop files draaien die via File Transfer Protocol toegankelijk zijn. FTP is een protocol dat uitwisseling van bestanden tussen computers vergemakkelijkt.
Tegenwoordig kunnen grote bestanden ook eenvoudig, snel en gratis worden uitgewisseld, bijvoorbeeld via www.yousendit.com en www.wetransfer.com.



Pantone-kleur?

Pantone is de naam van een bedrijf dat internationaal bekend staat om zijn kleurcoderingen.
Logo's en andere communicatie-uitingen moeten altijd in dezelfde kleurtoon verschijnen. Het Ferrari-rood, het ING-oranje, de kleuren van het McDonalds-logo of Bugs Bunny zijn overal dezelfde. Zo vergroot de herkenbaarheid en verankert het merk zich stevig in het klantengeheugen. De coderingen, zoals PMS 200 ('Pantone Matching System'), zijn een eenduidige afspraak tussen alle partijen in een ontwerp- en productieproces (bijvoorbeeld ontwerper, textielleverancier en drukker). Het woord 'matching' geeft aan dat het reproduceren van een bepaalde kleur een actieve doelstelling is; dit is geen vanzelfsprekendheid. Van elke Pantone-kleur wordt de referentie voor de quadri (CMYK) kleur gegeven.
CMYK (Cyan, Magenta, Yellow, Key) is een systeem met subtractieve kleurmenging, een groot aantal kleuren te verkrijgen uit vier basiskleuren. Dit systeem wordt vooral gebruikt bij drukinkten.

Studies hebben uitgewezen dat de kleur waarmee een product wordt geassocieerd voor 60 tot 80% de aankoopbeslissing beïnvloedt; dit is dus een belangrijke keuze. Kleuren worden geassocieerd met waarden en karakteristieken en spelen in op bepaalde gevoelens[34].

U kan uw huisstijlgids en standaardmateriaal beschikbaar stellen op verschillende gegevensdragers die snel kunnen worden geraadpleegd: intranet, cd-roms of een FTP-server. Met externen die hierop toegang krijgen, maakt u best een overeenkomst om de eigendomsrechten van het bedrijf te respecteren.

Het is niet alleen van het allergrootste belang dat het volledige plan wordt uitgevoerd, maar ook dat de punten op tijd worden uitgevoerd. Maak een planning van wat wanneer moet verschijnen en een retroplanning van wanneer u met welk onderdeel moet beginnen om de planning te respecteren.

Iedereen doet mee

Uw marketing- en communicatieplan moet door de hele organisatie worden gedragen. Net zoals u bij het opstellen idealiter input krijgt uit alle geledingen, vergt ook de uitwerking betrokkenheid van de hele organisatie. De belangrijkste stappen van uw marketingplan bespreekt u dan ook best met alle betrokken spelers. Zo komt u niet in situaties waarin bepaalde medewerkers acties ondernemen die haaks staan op uw plan.

Marketing en communicatie reiken over afdelings- en bedrijfsgrenzen heen. Uw externe medewerkers, uw reclame-, media-, promo- en pr-bureau werken aan hetzelfde doel. Hoe nauwer ze bij uw marketingplan worden betrokken, hoe groter de toegevoegde waarde die ze kunnen leveren. Ook uw distributiekanalen mogen op de hoogte zijn van uw plannen. Zo kunnen zij zelf ideeën aandragen en meewerken aan een efficiënte uitwerking van uw plan.

Zorg ervoor dat vertrouwelijkheidsclausules in uw samenwerkingscontracten zijn opgenomen en dat alle betrokkenen van de externe bureaus die ondertekenen. Het is immers niet de bedoeling dat uw concurrenten weten waarmee u gaat uitpakken. Anders kunnen zij zich op uw acties voorbereiden en ervoor zorgen dat u niet slaagt in uw opzet.

Externe communicatiebureaus

U kan niet alles zelf doen. Zelfs de grote multinationals doen een beroep op externe agentschappen om hun reclamecampagnes uit te werken en mediaruimte aan te kopen. Dat zijn zeer technische be-

TIP

Meer weten over Internationale Bedrijfscommunicatie en het geven van briefings aan communicatiebureaus? Leidraad voor Internationaal Ondernemen – uitgave Internationale Bedrijfscommunicatie, Flanders Investment & Trade.

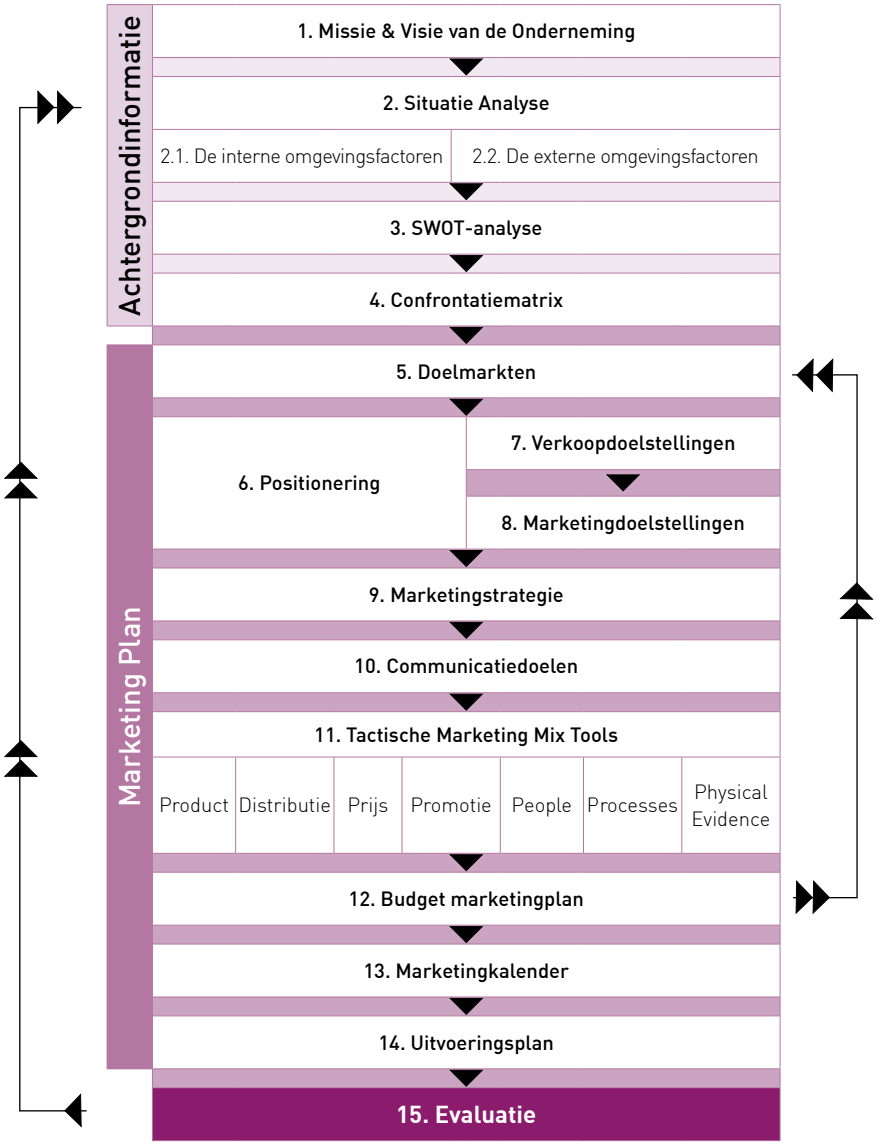
roepen, waarin vakkennis vereist is. Bovendien houdt een reclamebureau voeling met wat leeft in de markt; de medewerkers kunnen u informatie over markttendensen aanleveren. Ten slotte kan u onmogelijk de eigenheden van elk land door en door kennen. Daarvoor heeft u ook lokale input nodig.

Cultuurverschillen uiten zich in communicatie:
Wat wij als normaal ervaren is in bepaalde landen 'not done'. In het Westen zijn we bijvoorbeeld gewend aan reclameposters waarop sensuele vrouwen in weinig verhullende outfits allerlei producten en diensten aanprijzen, zoals wagens en bankdiensten. Dat is in de Arabische landen onvoorstelbaar, daar zijn de modellen mannelijk en aangekleed. Maar ook in de VS wordt naakt niet echt getolereerd in het straatbeeld en is de samenleving preutser.

Dus, zowel voor het schrijven van de teksten als voor de vormgeving is het belangrijk dat u een beroep doet op de lokale kennis en ervaring.

15 EVALUEER EN LEER

EEN SUCCESVOL MARKETINGPLAN IN 15 STAPPEN



STAP 15. EVALUEER EN LEER

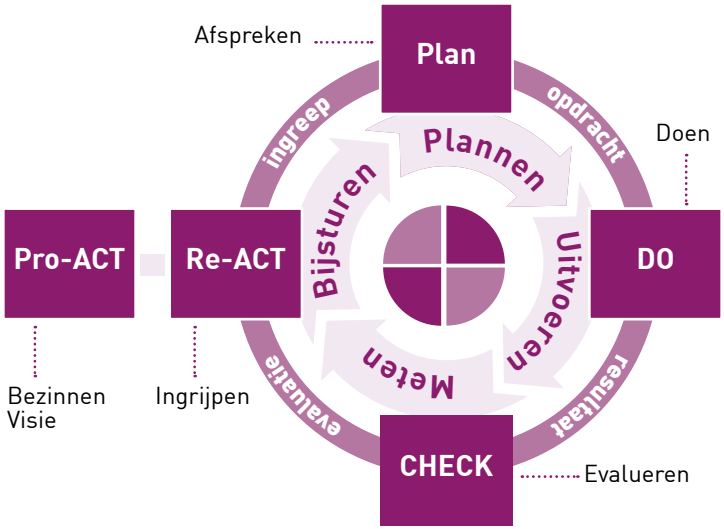
Heeft u uw doelstelling gehaald? Wat ging goed? Wat werd minder goed onthaald? Uit deze en andere vragen kan u heel wat leren. Door te onderzoeken en te evalueren, zorgt u ervoor dat u in de toekomst nog beter weet welke acties hun vruchten afwerpen en welke geen succes kennen. Uiteraard krijgt u alleen bij acties of kortingsbonnen een zeer duidelijk zicht op de return. Het meten van effecten in termen van een verandering van kennis, houding en gedrag is evenwel een moeilijker taak. U kan er onder meer naar polsen met een marktonderzoek.

Belangrijk is dat u niet alleen tijd maakt voor een eindevaluatie, maar ook voor tussentijdse checks. Omstandigheden veranderen immers gaandeweg. Hou dus voortdurend de vinger aan de pols en ga na of u de juiste effecten bereikt. Indien niet, dan moet u het marketingplan, het verkoopplan, promotieplan of communicatieplan bijstellen.

Eenmaal afgesloten, kan u de uitvoering van het plan evalueren. De eerste indicator is natuurlijk uw verkoopcijfer. Dat volgt u – naargelang van de grootte van uw organisatie – met een zekere regelmaat op: dagelijks, wekelijks of maandelijks.

Follow-up
Natuurlijk volgt u de resultaten van uw acties op de verkoopcijfers voortdurend op (wekelijks of minstens maandelijks), zodat u tijdig kan bijsturen. Betrek ook het 'ruime' team bij deze evaluaties. Dat is een vorm van waardering voor hun bijdragen.

Daarnaast bestaan andere mogelijkheden om de resultaten van uw acties op te volgen. Het aantal informatieaanvragen en het aantal opgemaakte offertes, bijvoorbeeld, geven een indicatie van wat u in de toekomst mag verwachten aan bestellingen. Hou het percentage bij van uw slaagkans (verkoop) in functie van het aantal offertes, prospectiebezoeken, beurscontacten en andere parameters eigen aan uw bedrijf. Het aantal bezoeken aan uw website en de link met nieuwsbrieven, communicatieacties of andere promotieacties geven een indruk van de interesse in de acties die u in de markt heeft gezet. Informatie in verband met webbezoek naar aanleiding van uw webcommunicatie, kan u gratis opvolgen via Google Analytics.


Afspreken
Plan
ingreep
opdracht
Doen
Plannen
Bijsturen
Uitvoeren
Pro-ACT
Re-ACT
DO
Meten
evaluatie
resultaat
Bezinnen
Visie
Ingrijpen
CHECK
Evalueren

Deming- of PDCA-cirkel

Werken met processen is sturen op resultaten. Maar hoe werkt dat precies? En hoe zien we dat terug in de structuur van een proces?

Het antwoord is eenvoudig: aan de basis van elk proces ligt een regelkring, waarin voortdurend wordt bewaakt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk wordt bereikt. De meest gebruikte regelkring bij procesbesturing is de PDCA-cirkel. Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom ook de Deming-cirkel genoemd.

PDCA staat voor: Plan (maak een plan met de resultaten die u wil bereiken), Do (voer het plan uit), Check (vergelijk de resultaten met wat u had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken).

De PDCA-cirkel bevat de meest essentiële stappen van besturing in het algemeen en van procesbesturing in het bijzonder. Afhankelijk van de omvang en de complexiteit van het proces kunnen we de stappen zien als aparte subprocessen (bij omvangrijke of complexe processen) of als activiteiten (bij eenvoudige processen).[35]

TO

TOP TIEN

Tien gouden regels voor een goed marketingplan

1. Ga na wat uw grootste **toegevoegde waarde** is voor uw klant. Waarom kiest de klant voor u in plaats van voor een concurrent? Dit kan voor hetzelfde product of dezelfde dienst per land/regio/segment verschillen. Als een klant geen belang heeft om bij u te bestellen is de kans groot dat hij niet trouw blijft.
2. Zoek voortdurend hoe u zich **blijvend** kan **onderscheiden** van uw concurrentie (innovatie – dienstverlening – personeel). Hou alles wat verandert in de markt in het oog en probeer uit de opportuniteiten die zich aandienen voordeel te halen.
3. Betrek uw management bij het opstellen van uw **missie, visie en waarden.** Laat deze de leidraad zijn bij het maken van keuzes.
4. Bepaal aan welke voorwaarden een markt moet voldoen opdat u uw product of dienst er goed kan leveren en in welke markt u de grootste **slaagkansen** heeft op korte en lange termijn. Wat is de ROI die u kan halen met uw bestaande producten en diensten? Wat is de ROI met nieuwe of aangepaste producten en diensten?
5. **Segmenteer** en bepaal de **doelgroepen** die u gaat benaderen. Zorg dat u niet afhankelijk bent van één grote klant. Kies en durf nee zeggen tegen opportuniteiten als u daardoor uw voorziene plannen niet kan uitvoeren of in gevaar brengt. Laat uw toekomst niet bepalen, maar bepaal zelf uw toekomst.
6. Ga na of u **voldoende financiële middelen, de juiste mensen en structuren** heeft om uw ambities waar te maken. Stuur bij of kom op uw beslissingen terug naargelang uw mogelijkheden. Lanceer pas als u het goed kan doen en uw organisatie kan volgen.
7. Zet **verkoop- en marketingdoelstellingen** uit op drie jaar en op jaarbasis. Bepaal tegelijkertijd ook de indicatoren (KPI's) die moeten weergeven of u in de goede richting evolueert.
8. Teken een **distributienetwerk** uit dat aangepast is aan de situatie in elk land. Succesmethodes in één land zijn geen garantie voor succes elders.
9. **Positioneer duidelijk** en **communiceer coherent** in alle gekozen mediakanalen. Elke uitgegeven euro moet tot doel hebben iets van de doelstellingen te realiseren. Elk woord dat wordt geschreven of uitgesproken, moet iets toevoegen.
10. Schrijf een **actieplan** uit, **budgetteer**, ga na of de ROI verantwoord is (eventueel moet u uw plannen herbekijken). Maak een **kalender** op en **evalueer voortdurend** of de uitvoering in lijn ligt met de gestelde doelen.

Tien tips voor slimme exporteurs

1. Exporteren legt extra druk op uw bedrijf. Ga na of uw structuur deze bijkomende druk aankan.

2. Maak een exportplan op: als u weet hoe u tewerk zal gaan, heeft u het halve werk al gedaan.

3. Doe aan desk research: heel wat interessante informatie over markten en opportuniteiten zijn slechts een muisklik verwijderd.

4. Wees realistisch: exportcontracten vallen niet uit de lucht. Ga niet voor snel gewin, maar zorg ervoor dat u kan investeren in prospectie. Hou vol.

5. Hou het risico in eigen hand. Beslis steeds zelf of u op een voorstel ingaat of niet. Ga niet over één nacht ijs.

6. Ken de financiële toestand van uw doelmarkt. Hou rekening met lokale taksen, wetgeving en betalingsgewoontes.

7. Heb oog voor logistiek. Weet hoe u uw goederen veilig en onbeschadigd ter plaatse krijgt.

8. Zoek vooraf uit wat uw rechten zijn op uw eigen goederen. Hoed u voor namaak en plagiaat.

9. Bouw een vertrouwensrelatie op met de lokale agent of distributeur, maar zorg ervoor dat hij informatie over klanten aan u doorgeeft. Zo voorkomt u dat deze markt ondoorzichtig blijft voor uw eigen bedrijf.

10. Heel wat instanties bieden gratis of tegen een redelijk tarief ondersteuning bij uw exportinspanningen. Maak gebruik van de adviezen en dienstverlening van Flanders Investment & Trade.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Verklarende woordenlijst

Awareness
Awareness, bekendheid en notoriteit zijn synoniemen; deze termen verwijzen naar de bekendheid van uw bedrijf of uw product bij het grote publiek.

Adoptiecurve van Rogers
Model dat groepen afnemers weergeeft in functie van de snelheid waarmee ze een nieuw product aankopen.

Balanced Scorecard (BSC)
Managementinstrument van de auteurs Kaplan & Norton dat een overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter de BSC is het operationaliseren van de missie en de strategie van de organisatie in concrete, meetbare indicatoren. Dit model streeft naar een juiste balans tussen de verwachtingen en de belangen van de aandeelhouders, klanten, eigen medewerkers en de organisatie zelf.

BCG-matrix
Portfoliomodel van de Boston Consulting Groep waarin de levenscyclus van een product wordt weergegeven in vier kwadranten met als parameters marktgroei en marktaandeel.

Bekendheid: spontaan of geholpen
Aan de hand van onderzoeken uitgevoerd bij respondenten kan een bedrijf inzicht verkrijgen in de bekendheid van zijn producten, diensten of merk. Er zijn twee soorten bekendheid: spontane en geholpen bekendheid. Spontaan betekent dat de respondenten uit zichzelf namen noemen; het eerste merk dat spontaan wordt genoemd is top of mind. Bij geholpen bekendheid krijgen de respondenten hulp: op een lijst met namen van bedrijven of merken moeten ze aanduiden welke ze al dan niet kennen.

Born Global
Volgens de definitie van McKinsey een onderneming die internationaal actief is binnen de eerste twee jaar na oprichting.

Branding
Een brand is een merk. Wie aan branding doet, probeert te werken op naambekendheid, maar ook op de inhoud van het merk: waarvoor staat het, aan welke behoefte komt het tegemoet, welke waarden hangen eraan vast? Bij een hoge notoriteit is de naam van het merk

bekend. Bij een grote brand familiarity is men ook vertrouwd met de eigenschappen van het merk.

Cash Cow
Product dat in zijn maturiteitsfase zit en volop cash genereert.

Complementair product
Een product dat aan dezelfde doelgroep wordt verkocht en vaak in combinatie met uw product wordt gekocht zoals boterhammen en boter, frieten en mayonnaise, keukens, kranen en keukentoestellen.

Direct marketing
Direct marketing staat voor de individuele benadering van potentiële klanten. De middelen die daartoe gebruikt worden, zijn talrijk. Zo kan u uw prospects zowel per telefoon aanspreken (telemarketing), per post of koerier (postorderverkoop), per fax, per gsm (mobiele marketing) als via e-mail.

Doelgroep
U verkoopt uw product of diensten aan klanten; uw doelgroep. Dat is het publiek waarop u uw verkoop- en marketingactiviteiten richt. Vooraleer u een marketingstrategie kan uitwerken, dient u uw doelgroep exact te bepalen. Wie is uw doelgroep; zijn het eindverbruikers of tussenhandelaars? Waar bevindt uw doelgroep zich en wat verwacht die van u?

Dog
Product dat aan het einde van zijn levensloop zit. Moet worden afgevoerd als het verlieslatend wordt en er geen beterschap in zicht is.

Imago
Uw imago is het beeld dat uw doelpubliek heeft van uw bedrijf, product of dienst. Public relations en marketing bouwen hieraan; ze willen een beeld oproepen dat optimaal gewaardeerd wordt én moeten dat beeld ook in stand houden.

Joint sales promoties
Bij joint sales promoties, ook copromoties genoemd, werken twee of meerdere partnerbedrijven samen een verkoopactie uit. Dat laat hen toe met gedeelde budgetten een grotere impact na te streven. Vooral bij 'fast moving consumer goods' worden joint sales promoties veel gebruikt. Maar ook in andere markten bieden ze interessante mogelijkheden: u kan samenwerken opdat de populariteit van een lokale partner bij een bepaalde doelgroep zou afstralen op uw merk of product; u kan ook samenwerken om elkaars markt te ver-

groten.

Kerncompetenties
Speciale bekwaamheden waarover een onderneming beschikt en waarmee ze zich van de concurrentie onderscheidt. Moet een belangrijke toegevoegde waarde zijn in de ogen van de klant

KSI – KSF
Indicatoren waarvan het succes van uw bedrijf, uw afdeling of exportmarkt zal afhangen. Key Success Indicators onderscheiden zich van de benchmark en geven de organisatie een voortdurend concurrentievoordeel.

KPI
Key Performance Indicator of kernprestatieindicator: KPI's zijn managementtools om de voortgang van de realisatie van de doelstellingen te monitoren en te meten. KPI's zijn ondubbelzinnig gedefinieerd en meetbaar. Bij voorkeur evalueert u deze op maandelijkse of minstens kwartaalbasis.

MABA-analyse
Dit model van General Electric is vergelijkbaar met de BCG-matrix, maar is gedetailleerder.

Macro-economisch
Geheel van economische activiteiten, gebeurtenissen en feiten op nationaal en internationaal niveau waar een onderneming of individu geen invloed op heeft. Voorbeelden zijn demografische, politieke, sociale, ecologische, technologische en juridische factoren. Daar tegenover staan micro-economische factoren waar vooral de vraag en het aanbod van organisaties en individuen worden bekeken.

Marketingmix
De marketingmix is de combinatie van instrumenten die u inzet om uw marketingdoelstellingen te bereiken. Naargelang het beoogde doel, doelpubliek en markten, krijgt de marketingmix een andere invulling. Het optimaliseren van de marketingmix is de taak van marketeers; door de vier P's (product, prijs, plaats en promotie + people, processen en fysieke bewijzen) juist te combineren, kunnen ze de effectiviteit en bedrijfsresultaten verbeteren.

Marktaandeel
Het marktaandeel is het aandeel dat u als aanbieder van uw product of dienst heeft in de totale afzet van deze goederen of diensten op een bepaalde markt, over een bepaalde periode.

Marktpenetratie
Marktpenetratie is het procentueel aantal personen in de markt dat het product of dienst gebruikt. Als u een marktpenetratie heeft van 10% betekent dit dat 90% van de markt het product niet gebruikt. Meestal wordt dit gemeten over een periode van één jaar. De marktpenetratie geeft dus een indicatie van de groeimogelijkheden in de markt.

Micro-economie
Bestudeert het koopgedrag en de gevolgen van vraag en aanbod op bijvoorbeeld prijs. Kan door een bedrijf of individu worden beïnvloed.

PDCA-cirkel
Ook wel Deming-cirkel genoemd naar de auteur W. Edwards Deming. PDCA staat voor Plan, Do (uitvoeren), Check (evalueren) en Act (eventueel aanpassen).

Perceptie
Dit is de indruk die mensen hebben over een product of dienst. Die strookt niet noodzakelijk met de realiteit. Het is een subjectief gevoel dat meestal beïnvloed wordt door communicatie, mond-tot-mondreclame en eigen ervaringen.

POS-materiaal
POS-materiaal is het communicatiemateriaal dat in de Points of Sales (winkels waar uw product wordt verkocht) aanwezig is. Voorbeelden van POS-materiaal zijn staande productdisplays, toonbankdisplays, banners, mobiles en billboards. Het zijn allemaal creatieve communicatie-uitingen die de aandacht van de klant opeisen.

Positionering
Een product of dienst heeft vaak meerdere voordelen die tegemoetkomen aan behoeften van de klant. In marketing en communicatie is het belangrijk dat u een keuze maakt, uw terrein afbakent, uw klanten kiest en het belangrijkste voordeel naar voren schuift waardoor u zich onderscheidt van de concurrentie. Dat is positionering.

SEA
Bij 'Search Engine Advertising' of SEA betaalt u een zoekmachine, zoals Google, om tekstadvertenties te plaatsen. Die advertenties duiken bovenaan of naast de zoekresultaten op telkens wanneer een surfer een aan uw bedrijf verbonden zoekterm intikt. Bij SEA betaalt u telkens wanneer een surfer uw advertentie aanklikt.

Segmenteren
Segmenteren is het gericht onderscheid maken tussen klanten, op basis van behoeften, gedrag, omzet, branche, taal of regio. Deze segmentatie maakt het mogelijk om uw klanten 'persoonlijk' te benaderen.

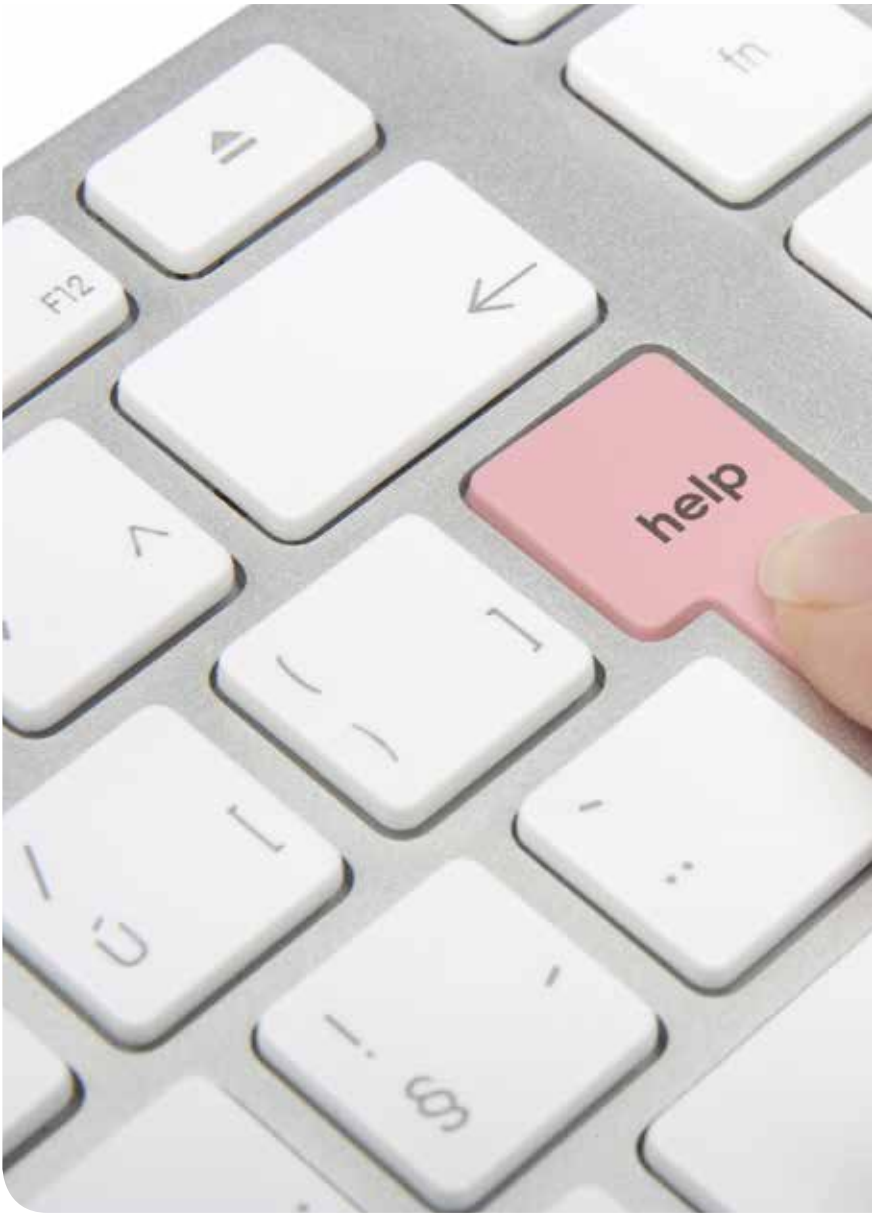
SEO
Met 'Search Engine Optimisation' of SEO optimaliseert u uw website – zowel technisch als inhoudelijk – opdat deze goed zou scoren in zoekmachines. Uw website wordt zo ingericht en geschreven dat de zoekmachines duidelijk weten waarover de website gaat. Dit zorgt ervoor dat uw website een hogere positie krijgt in de zoekmachineresultaten over bepaalde onderwerpen.

SMART
Wordt gebruikt bij het stellen van doelstellingen: Specifiek, Meetbaar, Ambitieus, Realistisch en Tijdsgebonden.

Star
Veelbelovend product in een groeiende markt. Kan op termijn uitgroeien tot Cash Cow.

Substitutieproduct
Een product dat een ander product kan vervangen omdat het dezelfde functie vervult zoals boter en margarine, mayonaise en ketchup, of behang en verf.

Wild Cat
Een nieuw product in het begin van zijn productlevenscyclus in een groeiende markt. Veelbelovend, maar vergt veel investeringen.


help

ORGANISATIES DIE U KUNNEN HELPEN MET DESK RESEARCH, INTERNATIONALE MARKETING, COMMUNICATIE EN SALES

Organisaties die u kunnen helpen met desk research, internationale marketing, communicatie en sales

- Warc: voor massa's marketinginformatie wereldwijd over merken, media, markttendensen en consumentengedrag, www.warc.com
- Nielsen: marktonderzoeksbureau voor bedrijven die hun producten of diensten op de consumentenmarkt brengen, www.nielsen.com
- Nationaal Instituut voor de Statistiek: http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/
- Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes
- World Trade Organisation: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
- World Economic Forum, Global Competitiveness Report: www.weforum.org
- Europese Unie: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_en.htm
- Heritage Foundation: Index of Economic Freedom: www.heritage.org/index/
- Sectorfederaties: nationale en internationale
- CIA World Factbook: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
- M.A.DB: Market Access Database: geeft informatie aan bedrijven die buiten de Europese Unie exporteren ivm invoerrechten - http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm
- Doing Business, The World Bank Group, Doing Business 2013, Smarter regulations for small and medium size companies, Comparing Business Regulations for domestic firms in 185 economies - www.doingbusiness.com
- Incoterms en model Distributiecontracten, The International Chamber of Commerce, http://www.iccwbo.org/
- European Pricing Platform, http://www.pricingplatform.eu/
- Sales Management Association Belgium, http://www.sma-belgium.be/home.asp?taal=1&head=22&subp=24
- Flanders DC, Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit, http://www.flandersdc.be/nl
- The International Chamber of Commerce Business Bookstore, http://www.iccbooks.com/Home/eBook.aspx
- WIPO, World Intellectual Property Organisation, http://www.wipo.int/portal/index.html.en
- EPO, European Patent Office, http://www.epo.org/

- Espacenet, opzoeken van patenten worldwide, http://worldwide.espacenet.com/searchResults?compact=false&ST=singleline&query=cast+cover&locale=en_EP&DB=worldwide.espacenet.com
- IAB Belgium: interactive Advertising Bureau, www.iab-belgium
- JEP: Jury voor Ethische Praktijken inzake reclame, www.jep.be
- RVR: raad voor de reclame, www.raadvoordereclame.be
- UBA: Unie der Belgische Adverteerders, www.ubabelgium.be
- BDMA: Belgische Direct Marketing Associatie, www.bdma.be
- BMMA: Belgian Management and Marketing Association, www.bmma.be
- Stichting Marketing: www.stichtingmarketing.be
- Federation of European Direct and Interactive Marketing – FEDMA: http://www.fedma.org/index.php?id=30
- European Advertising Standards Alliance: http://www.easa-alliance.org/
- World Federation of Advertisers – Wfa: http://www.wfanet.org/en
- AB Europa: interactive Advertising Bureau: www.iabeurope.eu
- Europen: The European Organization for Packaging and the Environment - http://www.europen.be/
- Pro Europe: Packaging Recovery Organisation Europe: http://pro-e.org/About.html

REFERENTIES EN LITERATUURLIJST

Referenties en literatuurlijst

Abell, D.F. & Hammond, J.S. (1979). *Strategic Market Planning: problems and analytics approaches.* Englewood-Cliffs: Prentice-Hall Inc.

Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: The starting point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

Adriaensens, B. (2012). *Forces Driving Globalization, Seminar for the International Business Institute*. Brussel: Solvay Brussels School of Economics and Management.

Adriaensens, B. (2012). *International Business Strategy, Seminar for the International Business Institute*. Brussel: Solvay Brussels School of Economics and Management.

Adriaensens, B. (2012). *Introduction to export planning, Seminar for the International Business Institute*. Brussel: Solvay Brussels School of Economics and Management.

Adriaensens, B. (2013). *Cursus IBI*. S.l.

Ansoff, H.I., Declerck R.P. & Hayes, R.L. (1976). *From Strategic Planning to strategic Management.* London: John Wiley & Sons.

Argeweb. (s.d.). *Ansoff Model*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via www.intermarketing.nl/marketing/modellen/ansoff-model.

Biesemans, W. (2008). *Business Marketing Management* (5e dr.). Grooningen: Noordhoff Uitgevers.

Bitner, J. & Booms, B. (1981). *Marketing Strategies and organizational structures for service firms.* Illinois: American Marketing Association.

Blanchard, K. & O'Conner, M. J. (2003). *Managing by values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Bonoma, T. & Shapiro, B. (1984). *Segmenting Industrial Markets*. Lexington: Lexington Books.

Campbell, J. (s.d.). *The Psychology of Color in Marketing*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.nightcats.com/samples/colour.html.

Collin, D. (2012). *How to approach Internationalization, IBI International Trade executive program.* S.l.

Creative Commons. (s.d.). *Creative commons naamsverdeling*. Geraadpleegd op 12 maart via Creative Commons Naamsvermelding/Gelijk delen.

Curry, J. (2003). *Customer Marketing*. S.l.: Ruitenberg Boek.

De Leat, M., Offermans, P. & Toye, P. (s.d.). *Marktonderzoek*. Antwerpen: De Boeck.

Dibb, S. & Simkin, L. (1996). *The Market Segmentation Workbook, Target Marketing for Marketing Managers.* London: Thomson Learning.

Dingena, M. & van Dishoeck, N. (2008). *Succesvolle marketingplannen, Denken, Kiezen, Doen.* Heerhugowaard: F&G Publiching.

Ettinger, J. C. & Witmeur, O. (s.d.). *Checklist pour élaborer votre plan d'affaire*. S.l.

Flanders Investment & Trade. (2010). *Help, ik wil exporteren! Het exportplan, Leidraad bij international ondernemen* (2e ed.). S.l.: Koen Allaert.

Flanders Investment & Trade. (2012). *Internationale Bedrijfscommunicatie, Leidraad voor Internationaal Ondernemen*. S.l.: Claire Tillekaerts.

Ghemawat, P. (2012). *ADDING Value*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.ghemawat.com/management/files/AcademicResources/Adding%20ValueFeb2012.pdf.

Ghemawat, P. (2012). *Harvard Business Review, Quantifying the Gains from Increased Global Intergration.* Geraadpleegd op 11 maart via http://blogs.hbr.org/cs/2012/02/quantifying_the_gains_from_inc.html.

Ghemawat, P. (s.d.). *The Cage Distance Framework.* Geraadpleegd op 11 maart via www.ghemawat.com.

Ghemawat, P. (s.d.). *The ADDING Framework*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via www.ghemawat.com.

Gillespie, A. (2011). *Foundations of Economics* (2de ed.). Oxford: Oxford University Press.

Harvard Business School. (s.d.). *Micheal E. Porter*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532.

Hellemans J. , Lauwers E. & Thakker, M. (2077). *Management Jaarboek 2007, Imc- integrated marketing communication, Hoe verkoop je aan een Nederlander Belgisch bier* (pp. 156-161). S.l.: Rik Duyck & Cyriel Van Tilborgh.

Hiebing, R.G., Jr & Cooper, S.C. (1997). The Successful Marketing Plan (2nd ed.). S.l.: NTC Business Books.

Hoffman, V. (2012). *Knowledge and Innovation Management, Fachgebiet Landwirtschaftliche Kommunikations- und Beratungslehre, Chapter 7, Innovativeness and adopter categories*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via https://studieninteressierte.uni-hohenheim.de/uploads/tx_uniscripts/25720/A7020_KIM_2011.pdf#page=37.

Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (3e dr.). Nederland: Sdu Uitgevers.

ICC. (2010). *Incoterms® 2010*. S.l.: ICC Business Bookstore.

Indora. (2013). *Opstellen van een marketingplan in tien stappen*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.indora.nl/mambo/Kennisbank/Opstellen-marketingplan-in-10-stappen.html.

Indora. (2013). *Wat is uw visie missie kernwaarden en strategie?* Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.indora.nl/mambo/Content/Wat-is-uw-visie-missie-kernwaarden-en-strategie.html.

Jules Destrooper. (2013). *Missie, een familiale onderneming*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.destrooper.be/nl/over-jules-destrooper/missie.aspx.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy maps, Converting intangible assets into convertible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2013). *Putting the Balanced Scorecard to work* (pp. 134-147). S.l.: Harvard Business Review.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. S.l.: Harvard Business Review.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing* (9e ed.). Herts: Prentice Hall International Editions.

Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management* (8e ed.). S.l.: Publi Union.

Lam, S.Y. (2001). *The Effects of Store Environment on Shopping Behaviors: a Critical Review.* Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=8468.

Managementmodellensite. (s.d). *Klantenpiramide Curry*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.gertjanschop.com/modellen/klantenpiramide_curry.html.

Managementmodellensite. (s.d.). *MABA-analyse*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.gertjanschop.com/modellen/maba_analyse.html.

Managementmodellensite. (s.d.). *SWOT-analyse*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.gertjanschop.com/modellen/swot_analyse.html.

McCarthy, J. (2001). *Basic Marketing Strategies, A managerial approach* (13de ed.). Homewood Il: Irwin.

McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans -How to prepare them, how to use them* (7e ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

McKinsey & Co & VDM Services. (2005). *Handleiding 'Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op?*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.ban.be/Home/1731/BanVlaanderen.

Miller, J. (2012). *True colors: what your brand colors say about your business*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://blog.marketo.com/blog/2012/06.

Morton, J.L. (2012). *Color & branding*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.colormatters.com/color-and-marketing/color-and-branding.

Morton, J.L. (2012). *Color & Marketing*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.colormatters.com/color-and-marketing.

Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management, wat is een PDCA of Deming –cirkel?* Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html.

Nigel, B. (s.d.). *Een portie strategie aub, 10 domme vragen over strategie en vier moeilijke modellen*. S.l.: Brisk.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generatie* (1e dr.). In eigen beheer.

PMV. (2013). *Cultuurinvest*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage; creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

Rasmussen, E. & Madsen, T.K. (2004). *The Born Global concept, Paper for the EIBA conference.* University of Southern Denmark.

Riley, J. (2012). *Ansoff Matrix*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm.

ScienceProgress. (2011). *The 7 P's van Booms en Bitner*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.scienceprogress.nl/marketing/7-ps-van-booms-en-bitner.

The balanced scorecard Institute. (2013). *Balanced Scorecard Basics*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx.

Treacy,M. & Wiersema, F.D. (2010). *De discipline van marktleiders -Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt* (4e druk). Nederland: Scriptum.

Weber, A. (2006). *Consumentengedrag, de basis* (3e ed.). Grooningen: Noordhoff Uitgevers.

Webster, F. (1991). *Industrial Marketing Strategy* (3e ed.). Londen: John Wiley & Sons.

Wikimedia Foundation Inc. (2012). *BCG-matrix*. Geraadpleegd op 11 maart via http://nl.wikipedia.org/wiki/BCG-matrix.

Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Industrial Market Segmentation*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_market_segmentation.

Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Micheal Porter*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter.

Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Ola (ijs).* Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Ola_(ijs).

Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Sterkte-zwakteanalyse*. Geraadpleegd op 11 maart via http://nl.wikipedia.org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse.

BRONNEN

Bronnen

[1] Harvard Business School. (s.d.). *Micheal E. Porter*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532.

Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Micheal Porter*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter.

[2] Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing, Voorstelling van de auteur*. Herts: Prentice Hall International.

[3] Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management , Comprendre le Marketing* (8e ed.) (pp.7-8). S.l.: Publi Union.

[4] Nigel, B. (s.d). *'Een portie strategie aub', 10 domme vragen over strategie en 4 moeilijke modellen* (pp. 20-23). S.l.: Brisk.

Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (pp. 270). Nederland: Sdu Uitgevers.

[5] Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (pp. 267-269). Nederland: Sdu Uitgevers.

Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management , Comprendre le Marketing* (8e ed.) (pp.70-71). S.l.: Publi Union.

[6] Digena, M. & van Dishoeck, N. (2008). *Succesvolle marketingplannen, Denken, Kiezen, Doen*. Heerhugowaard: F&G Publiching.

[7] Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (2e dr.). Nederland: Academic Service.

Hiebing, R.G., Jr & Cooper, S.C. (1997). *Vijftienstappenplan, The Successful Marketing Plan, A disciplined and comprehensive approach* (2nd ed.). S.l.: NTC Business Books.

[8] Indora. (2013). *Wat is uw visie missie kernwaarden en strategie?* Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.indora.nl/mambo/Content/Wat-is-uw-visie-missie-kernwaarden-en-strategie.html.

[9] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generatie* (1e dr.). In eigen beheer.

[10] Flanders Investment & Trade. (2012). *Internationale Bedrijfscommunicatie, Leidraad voor Internationaal Ondernemen* (pp. 29-33). S.l.: Claire Tillekaerts.

[11] PMV. (2013). *Cultuurinvest*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest.

[12] Jules Destrooper. (2013). *Missie, een familiale onderneming*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.destrooper.be/nl/over-jules-destrooper/missie.aspx.

[13] Blanchard, K. & O'Conner, M. J. (2003). *Managing by values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

[14] Kaplan, R. & Norton, D. (2013). *Putting the Balanced Scorecard to work* (pp. 134). S.l.: Harvard Business Review.

The balanced scorecard Institute. (2013*). Balanced Scorecard Basics*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx.

[15] ICC. (2010). *Incoterms® 2010*. S.l.: ICC.

[16] Dibb, S. & Simkin, L. (2003). *The Market Segmentation Workbook, Target Marketing for Marketing Managers.* London: Thomson Learning.

[17] Webster, F. (1991). *Industrial Marketing Strategy* (3th ed.). Londen: John Wiley & Sons.

[18] Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Industrial Market Segmentation*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_market_segmentation.

[19] Bonoma, T. & Shapiro, B. (1984) *Segmenting Industrial Markets*. Lexington: Lexington Books.

[20] Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management , Comprendre le Marketing* (8e ed.) (pp.673). S.l.: Publi Union.

[21] Managementmodellensite. (s.d). *Klantenpiramide Curry*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.gertjanschop.com/modellen/klantenpiramide_curry.html.

Curry, J. (2003). *Customer Marketing*. S.l.: Ruitenberg Boek.

[22] Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management , Comprendre le Marketing* (8e ed.) (pp.355-357). S.l.: Publi Union.

Hoffman, V. (2012). *Knowledge and Innovation Management, Fachgebiet Landwirtschaftliche Kommunikations- und Beratungslehre, Chapter 7, Innovativeness and adopter categories*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via https://studieninteressierte.uni-hohenheim.de/uploads/tx_uniscripts/25720/A7020_KIM_2011.pdf#page=37.

[23] Jaga – Vincent Claes – www.jaga.be – www.jaga-heatwave.com

[24] Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (pp. 66, 138, 265, 270-275). Nederland: Sdu Uitgevers.

[25] Johan Hellemans, zaakvoerder marktonderzoeksbureau Avisio en International marketing research: A global project management perspective Robert B. Young a,□, Rajshekhar G. Javalgi, in Business Horizons 2007, pg 113-122.

[26] Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing* (9e ed.) (pp. 265-268). Herts: Prentice Hall International Editions.

[27] Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing* (9*e* ed.) (pp. 219). Herts: Prentice Hall International Editions.

[28] Wikimedia Foundation Inc. (2013). *Ola (ijs).* Geraadpleegd op 13 maart 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Ola_(ijs).

Creative Commons. (s.d.). *Creative commons naamsverdeling*. Geraadpleegd op 12 maart via Creative Commons Naamsvermelding/Gelijk delen.

[29] Hellemans J. , Lauwers E. & Thakker, M. (2077). *Management Jaarboek 2007, Imc- integrated marketing communication, Hoe verkoop je aan een Nederlander Belgisch bier* (pp. 156-161). S.l.: Rik Duyck & Cyriel Van Tilborgh.

[30] Hiebing, R.G., Jr & Cooper, S.C. (1997). *The Successful Marketing Plan* (2nd ed.) (pp. 118-132). S.l.: NTC Business Books.

[31] Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management, Comprendre le Marketing* (8e ed.). S.l.: Publi Union.

Bernhard Adriaensens, Prof. Solvay Business School of Economics and Management, Cursus IBI, 2012-2013

[32] Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing management , Comprendre le Marketing* (8e ed.) (pp.565). S.l.: Publi Union.

Hummel, R. (2012). *Marketingplanning* (pp. 358). Nederland: Sdu Uitgevers.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing, Voorstelling van de auteur* (pp. 521). Herts: Prentice Hall.

[33] Collin, D. (2012). *How to approach Internationalization, IBI International Trade executive program* (pp. 5). S.l.

Rasmussen, E. & Madsen, T.K. (2002). *The Born Global concept, Paper for the EIBA conference.* University of Southern Denmark.

[34] Campbell, J. (2012). *The Psychology of Color in Marketing*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.nightcats.com/samples/colour.html.

Lam, S.Y. (2001). *The Effects of Store Environment on Shopping Behaviors: a Critical Review.* Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=8468.

Morton, J.L. (2012). *Color Matters: Home*. Geraadpleegd op 12 maart 2013 via http://www.colormatters.com.

[35] Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management, Wat is een PDCA of Deming-cirkel?* Geraagdpleegd op 11 december 2012 via http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html.

NOTITIES

NOTITIES