

Marketingplan : de mythe ontkracht

Els Michiels

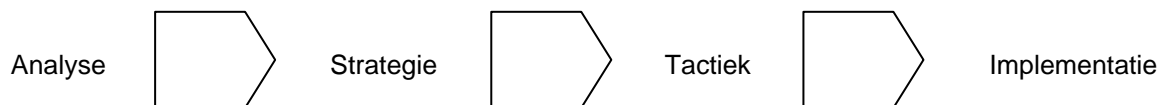
Marketingplan: de mythe ontkracht

*Ik werkte tot voor een paar jaar in een communicatiebureau voor klanten uit een brede waaier aan sectoren en meestal in opdracht van de Marketing Manager. Om mijn pr- en communicatiewerk te kaderen en ook uit interesse - ik begon te denken vanuit communicatie door te groeien naar marketing - vroeg ik klanten bij de start van elk kalender- of fiscaal jaar gretig naar hun **marketingplan**. Maar in die vier jaar bij het communicatiebureau kreeg ik geen enkel marketingplan te zien. Was het confidencieel of stelde het integendeel niet veel voor? Was er überhaupt één voorhanden? Het begrip marketingplan begon mythische vormen aan te nemen...*

*Toen ik zelf Marketing Manager werd, bij een van mijn toenmalige klanten nota bene, besteedde ik het eerste jaar aan allerlei ad hoc projectjes die ik had geërfd van mijn voorgangster of doorgespeeld kreeg van mijn baas. Ik kwam niet aan een marketingplan toe, ofschoon de drang het mysterie te lijf te gaan, steeds sterker werd. Ik was er trouwens ook geen tegengekomen in laden van voorgangers, terwijl de enige manier om onderbouwd en planmatig te werken, me nog steeds op basis van een marketingplan leek te zijn. Maar **hoe** begon ik eraan en **wanneer** kon ik er tijd voor maken? Ik besloot een opleiding te volgen die me de nodige bagage zou geven en die me zou verplichten tijd te nemen voor een marketingplan. Ik had een paperonderwerp voor ik startte met de lessen.*

Els Michiels volgde in 2005-2006 een Master in Business to Business Marketing. Een opleiding die Instima organiseerde in samenwerking met EHSAL.

*Al bij de eerste ontmoeting op EHSAL kregen we het **handboek** van Marc Logman met de veelbelovende titel "Marketingplan. Stapsgewijs model met checklists, tools en tips" mee naar huis. Ik heb het gelezen, herlezen en ben begonnen aan mijn marketingplan. Ik zag voor het eerst de onderdelen van een marketingplan voor ogen: analyse, strategie, tactiek, implementatie. Van een openbaring gesproken!*



1. Analyse

1.1 Afnemersanalyse

Het eerste deel 'Analyse' krijgt betrekkelijk veel aandacht in het boek van Logman en resulteerde uiteindelijk ook in mijn paper in meer dan de helft van het totale aantal pagina's. Het analysegedeelte was het **meest arbeids- en tijdsintensieve gedeelte**, en moet dat volgens mij ook zijn. Het is al te gevaarlijk (en makkelijk) enkel voort te bouwen op wat reeds voorhanden is aan data en veronderstellingen binnen je bedrijf en sector. Een marketingplan start mijn inziens met recent en eigen **onderzoek**. Een degelijke analyse – en wel op vier vlakken: **afnemers**, **concurrentie**, **markt** en **omgeving** – wordt zo de fundering van je marketingplan en vergroot ook de eigen betrokkenheid tot in de uiteindelijke fase van implementatie.

Key Job Training is een opleidingsbedrijf gevestigd in Vorst, dat bedrijven opleidingen biedt in IT, grafische toepassingen, communicatie en management.

De analyse of het onderzoek spitste zich in eerste instantie toe op de **afnemers**. Wie zijn onze huidige en potentiële afnemers of klanten? Zelf ben ik begonnen met de volledige klantenlijst van Key Job Training door een externe leverancier te laten verrijken met twee **segmentatiecriteria**: de NACE-BEL-codes en het aantal werknemers. Dit om zicht te krijgen op respectievelijk de sectoren en de grootte van de huidige klanten. Aan de hand van de omzetcijfers van het voorbije boekjaar deelde ik de klanten ook nog in vier categorieën in: Extra-Large (XL), Large (L), Medium (M) en Small (S).

Wat me nog meer interesseerde, was de vraag waarom die klanten bij ons kochten en hoe tevreden ze waren. Ik zette een **klantentevredenheidsonderzoek** op waardoor we een tiental **beslissingscriteria**, dat zijn criteria die bedrijven hanteren bij de keuze van een opleidingspartner, volgens belang konden ophoofden. En ik verkreeg **tevredenheidsscores** op het vlak van algemene tevredenheid over Key Job Training en per beslissingscriterium.

Tevredenheid > Belang

Interessant werd het als we per beslissingscriterium het belang dat klanten eraan toegekend hadden gingen vergelijken met de tevredenheidsscore. Op sommige criteria scoorden we hoger op tevredenheid dan op belang. Klanten kregen dus in feite **meer** dan ze vroegen. Dat is mooi, maar de vraag stelt zich ook of we hieraan geen moeite en geld verliezen.

Tevredenheid < Belang

Anderzijds hadden we twee beslissingscriteria die lager scoorden op tevredenheid dan op belang. Dit zijn de **prioriteiten** voor het komende jaar als we tevreden klanten willen blijven nastreven.

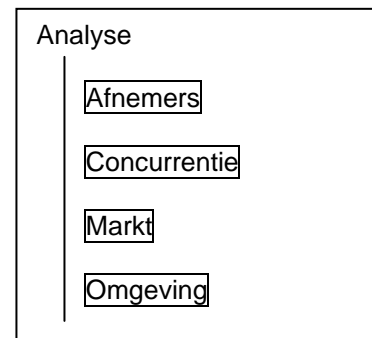
Grafiek: 'Satisfaction-Importance Gap Grid'

[Ondertekst]

De beslissingscriteria in zone 2 zijn ideaal; tevredenheid en belang zijn er in evenwicht. In zone 3 zitten de aandachtspunten. Echte pijnpunten in zone 4 hebben we gelukkig niet. Zone 1 bevat criteria waarvoor meer gedaan wordt dan nodig voor de klant.

1.2 Concurrentieanalyse

Om zicht te krijgen op de aanbieders op de opleidingsmarkt, heb ik een **top-10** van concurrenten opgesteld en het **aanbod** en de **prijzen** van deze tien vergeleken. Ik deed dit aan de hand van de bedrijfswebsites en -brochures. De concurrentie kon op basis van het opleidingsaanbod in een drietal **subgroepen** ingedeeld worden en de unieke opleidingen, enkel door Key Job Training aangeboden, kwamen al snel bovendrijven. Ook de prijsstudie leverde interessante bevindingen op met voldoende opportuniteiten voor de latere invulling van de 'P' van Prijs in de marketingmix.



1.3 Marktanalyse

In het hoofdstuk 'Marktanalyse', het derde luik binnen analyse, hield ik me bezig met de hamvraag: is de opleidingsmarkt nu een **krimpende** of een **groeïende markt**. Belangrijk om te weten namelijk als we na het analysegedeelte bij de strategische benadering van de markt belanden. Uit cijfers van de Nationale Bank van België blijkt dat steeds meer bedrijven opleiding gaan verstrekken, maar dat per bedrijf de opleidingskosten en -uren dalen. Mijn vermoeden wordt bevestigd door andere nationale en internationale studies: het gaat in zijn totaliteit om een krimpende opleidingsmarkt. Bepaalde **sectoren** blijven wel in stijgende lijn opleidingsactiviteiten uitbouwen. Ik leg deze sectorinformatie al even naast de resultaten van de afnemersanalyse over onze huidige aanwezigheid per sector (zie 1.1 Afnemersanalyse) en neem de conclusies mee naar de hoofdstukken strategie, tactiek en implementatie.

1.4 Omgevingsanalyse

In dit laatste deeltje van de analyse belicht ik de initiatieven van de **overheid** inzake opleidingen. Conclusie is dat zowel van Europa als van de gewesten er verschillende maatregelen uitgaan die een **gunstig leerklimaat** scheppen voor een opleidingsbedrijf als Key Job Training.

Er volgt in dit hoofdstuk 'Analyse' na de vier voorgaande externe analyses nog een beknopte **interne analyse** van het bedrijf. Ik definieer onze troeven of **kerncompetenties** op basis van de bevindingen uit de klantentevredenheidsstudie, integreer de belangrijkste conclusies van een recent uitgevoerde medewerkerstevredenheidsstudie en werp een licht op onze financiële resultaten van de laatste jaren.

We zijn klaar om de strategie uit te stippelen!

2. Strategie

In het tweede deel komt het er op aan uit de **schat aan informatie** van het analysegedeelte de marketingdoelstellingen en -strategie af te leiden. Ook de targeting en positionering vloeien eruit voort.

Eerst en vooral benoemde ik de conclusies uit de externe en interne analyse als **sterktes, zwaktes, kansen** of **bedreigingen** om ze, u raadt het al, in een **SWOT-matrix** te gieten. De verschillende feiten in de kwadranten liet ik vervolgens met elkaar in botsing komen, zodat duidelijk werd welke sterktes bepaalde bedreigingen konden afwenden of welke zwaktes bepaalde kansen in de weg stonden.

Confrontatiematrix

	Kansen	Bedreigingen
Sterktes	SK	SB
Zwaktes	ZK	ZB

Kwadrant SK: met welke sterktes kunnen we inspelen op welke kansen?

Kwadrant SB: met welke sterktes kunnen we welke bedreigingen aanpakken?

Kwadrant ZK: welke zwaktes moeten verbeterd worden om op welke kansen in te spelen?

Kwadrant ZB: welke zwaktes kunnen welke bedreigingen verergeren?

Uit deze dynamiek tussen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen leidde ik vervolgens de twee **hoofdmarketingdoelstellingen** en **groeistrategie** voor het komende jaar af. De benadering van nieuwe en bestaande markten (targeting) was afgelijnd en ik had de criteria, in feite de meest dankbare 'sterktes', die onze positionering en differentiatie zouden gaan bepalen, gevonden.

3. Tactiek

Het derde deel is dat van de tactiek of de tactische beslissingen op het vlak van het **product**, de **prijs**, **plaats** en **promotie**. We zijn bij de vier P's aanbeland. Het gaat erom de marketingdoelstellingen en strategie uit het vorige hoofdstuk concreet in beslissingen op lange (basisbeslissingen) en korte termijn (acties) te gieten.

P_{roduct}

Naast een bespreking van de nodige ontwikkelingen op het vlak van ons **productassortiment** en **productontwikkeling**, heb ik me voor deze 'P' verdiept in de theorie van de verschillende lagen van een product. Het komt erop neer dat er zoiets als een 'core product' is, de opleiding die Key Job Training verkoopt, waarrond randelementen of bijhorende diensten zitten. Die vormen samen met de kern het '**augmented product**'. De randelementen, tastbare en niet-tastbare, heb ik in kaart gebracht en het is kwestie het hele bedrijf te mobiliseren, zodat niet enkel de opleiding zelf tiptop is, maar ook het onthaal, de klaslokalen etc. kwaliteit uitstralen.

P_{rijs}

Naar aanleiding van de prijsanalyse (zie 1.2 Concurrentieanalyse) werd een **prijsherziening** gepland. Belangrijk is de invulling van de P's steeds binnen de vooropgestelde marketingdoelstellingen en strategie te kaderen, maar ook **consistentie** tussen de vier P's voor ogen te houden. Een hogere of lagere prijs zorgt voor een zekere perceptie van het product, die maar beter kan stroken met de eerder genomen beslissingen rond de 'P' van product en moeten stroken met de communicatieboodschap ('P' van promotie).

P_{laats}/Distributie

In dit deeltje heb ik me toegespitst op een directe vorm van distributie, namelijk de **on line verkoop** van opleidingen via de eigen website. De lancering van dit extra kanaal wordt voor het komende jaar gepland met enkele aandachtspunten voor een geïntegreerde on en off line communicatie.

P_{romotie}

Voor de 'P' van promotie bespreek ik het **concept** en de **inhoud** van de te voeren communicatie, die het voorbije jaar al gestalte kreeg door middel van een nieuw logo en een nieuwe huisstijl. Belangrijk is op de ingeslagen weg verder te gaan en alle interne en externe communicatie juist te 'kleuren'. Ik besprak ook de mix aan **communicatie-instrumenten** die we het komende jaar gaan inzetten en naar welke **zes doelgroepen** we ons zouden richten met onze marketingcommunicatie.

4. Implementatie

In het afsluitende deel 'Implementatie' wordt een **budget** vastgelegd, een concreet **activiteitenoverzicht** opgesteld en worden **evaluatiemomenten** ingepland.

Voor de berekening van het budget koos ik voor een budgetteringsmethode waarbij het budget een bepaald **percentage van de omzet** bedraagt. Dit wordt ook wel 'incremental budgeting' genoemd.

Voor het concrete activiteitenoverzicht visualiseer ik in **Excel** week per week de start en deadline van elke campagne, actie en evenement.

Ik hanteer het midden van het boekjaar als evaluatiemoment. Bedoeling is de gedane activiteiten te evalueren op **efficiëntie** en **kost**.

Screenshot activiteitenoverzicht 2006

		Juli					Augustus					September					Oktober					November				
		Week 27	Week 28	Week 29	Week 30	Week 31	Week 32	Week 33	Week 34	Week 35	Week 36	Week 37	Week 38	Week 39	Week 40	Week 41	Week 42	Week 43	Week 44	Week 45						
3		Intern samen met																								
4																										
5																										
6	Interne marketing:																									
7	Communicatie																									
8	Blog	[Orange]																								
9	Blogauteurs	[Orange]																								
10	X-Facts	Axis Group																								
11	Events																									
12	Key drinks	(beurtrol departementen)																								
13	Voorstelling marketingplan (in sales meeting)	Sales Mgr																								
14	Voorstelling marketingplan design guidelines (voor Key drink)																									
15	Brainstorm (seminariedag intern)	General Mgr																								
16	Opendeuravond	Axis Group																								
17	Kerstreceptie	secretariaat																								
18	Marketing & Communicatie:																									
19	Strategie																									
20	Marketingplan 2006-2007	General Mgr																								
21	Activiteitenoverzicht jan-juni 2007	Sales-General Mgr																								
22	Productassortiment time-smart	Werner De Vree																								
23	Huisstijl																									
24	Actieplan 'tangibles' / 'service environment'	sales/trainers/secretariaat/IT																								
25	Belettering gebouwen (nieuw logo binnen en buiten)																									
26	Huisstijl per BU	[Orange]																								
27	Herden logo KJT	[Orange]																								
28	Handdoeken logo KJT	[Orange]																								
29	Posters klaslokalen	[Orange]																								
30	Resources																									

belang	tevredenheid	sat-imp	STD
6,5	7,9	122%	1,6
8	8	100%	1,3
6,6	7,4	112%	1,7
7,8	7	90%	2,1
7,2	8	111%	0,7
8,1	7,2	89%	1,7
6,8	7,3	107%	1,5

