

In dit deel ...

Marketing bestaat uit heel veel verschillende activiteiten: verkoop, reclame, klantenservice, het product zelf, je prijsstelling en kortingen, reputatie, strategieën en nog veel en veel meer. Welk element van marketing vormt de sleutel tot het succes? Waar moet je de nadruk op leggen? Hoe kun je het beste alle elementen van marketing coördineren tot een samenhangende, krachtige en voordelige aanwezigheid op de markt?

Als je niet weet wat de sleutel is tot het marketingsucces van je product en je markt, raak dan niet in paniek. Niemand weet wat de sleutel is, althans niet voordat hij het soort voorzichtige analyse maakt waar dit deel van het boek over gaat.

Analytisch denken, hoewel heel belangrijk, is niet voldoende. Het moet worden gevolgd door creatief denken. Dit laatste is nodig voor het aanbrenge van unieke accenten waardoor je marketinginspanningen er voor de klant gunstig uitspringen. Zonder schwing is alle inspanning voor niets!

Hoofdstuk 1

Waarom je een marketingprogramma nodig hebt

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Komen tot een programmatische, goed afgestemde benadering
 - ▶ De belangrijkste elementen herkennen die klanten beïnvloeden
 - ▶ Het *werkelijke* budget voor het marketingprogramma van je bedrijf vaststellen
 - ▶ De principes van marketing in de praktijk toepassen met plezier en profijt
-

Je weet al dat marketing in de praktijk een aantal lastige taken met zich meebrengt. Anders zou je dit boek niet hebben gekocht. Je vindt in dit boek zeker toepasselijke handvatten, want het gaat over de *praktijk* en niet over de filosofie van marketing. Als je wilt (als je tijdschema dat eist), kun je meteen beginnen met het hoofdstuk waarin jouw huidige probleem wordt behandeld. Ik vind het best. Maar je moet ook weten dat een logischer en geordender benadering van marketing op de lange termijn zijn nut bewijst. Vaak op de korte termijn trouwens ook.

Dit hoofdstuk laat zien hoe je marketing bedrijft op een goed overdachte manier: volgens een marketingprogramma. Als marketeer word je geconfronteerd met veel belangrijke beslissingen, veel kleinigheden, veel verschillende begrotingsonderdelen, die bovendien vaak buiten het handelingsbereik van de afdeling marketing in de meeste organisaties liggen. Met als gevolg dat de marketinginspanningen op een drastische manier over het hele bedrijf verspreid plaatsvinden. Door deze fragmentatie is *marketing de minst efficiënte en de minst effectieve van alle belangrijke bedrijfsfuncties*.

Een deel van de moeilijkheid van marketing is gelegen in het weinig onderkende feit dat de meeste andere bedrijfsfuncties in zekere zin deel uitmaken van marketing. Dat komt doordat alles wat de klant raakt

marketing is. De meest voor de hand liggende middelen waarmee je contact legt met de klant, zoals via de producten en de reclame, zijn makkelijker door marketing te beheersen. Maar minder voor de hand liggende momenten waarop je in contact met de klant staat, zoals via rekeningen, garanties, service, zelfs de indruk die werknemers maken en het gemak waarmee verpakkingen kunnen worden geopend en weggegooid, maken ook deel uit van het complexe plaatje dat marketing vormt. Deze verborgen aspecten maken haar taak nog zwaarder. Natuurlijk hebben marketeers om te beginnen al een zware taak: ze moeten klanten zien te vinden en deze motiveren het product te kopen en te blijven kopen. Dat is niet gemakkelijk! Toch bestaat er geen goede reden waarom marketing op de rand van totale chaos zou moeten opereren. Het is echt niet zo moeilijk om het werk beter te doen.

Alles wat je nodig hebt, is een competent *marketingprogramma*. Onder een marketingprogramma valt elke gecoördineerde poging met klanten te communiceren en hen over te halen je product te kopen, te gebruiken en opnieuw te kopen.

Of het nu ontwikkeld is in een formeel, maanden durend planningsproces, of voor de vuist weg is opgeschreven op een servetje, het marketingprogramma draagt er gegarandeerd toe bij dat op alle plaatsen in het bedrijf de marketingneuzen in dezelfde richting gaan staan. Een goed marketingprogramma verhoogt het uiteindelijke rendement van al je marketinginspanningen, brengt verspilling en inefficiënties aan het licht, en kan je ook nog helpen baanbrekende resultaten te bereiken. Echt waar! Dus neem alsjeblieft zo snel mogelijk de tijd om dit hoofdstuk te lezen en toe te passen.

Kun je over marketing nadenken?

In marketing moet je een groot aantal activiteiten plannen en coördineren om klanten te bereiken en ze ertoe te brengen je producten te kopen, te gebruiken en opnieuw te kopen. Zelfs de kleinste bedrijven voeren over het algemeen meer dan tien van dergelijke activiteiten uit. In middelgrote en grote bedrijven zijn dat er vaak honderden of duizenden.

Veel van de afzonderlijke activiteiten hebben hun weerslag op de klanten en hun gedrag. Sommige van deze activiteiten worden daadwerkelijk uitgevoerd door mensen met 'marketing' in hun functiebenaming, maar veel van de activiteiten ook niet. Sommige van deze mensen staan niet eens op de loonlijst, want het uitbesteden van marketingtaken is schering en inslag.

Het krachtigste werktuig van de marketeer is een geschikt marketingprogramma dat alle verschillende activiteiten van marketing coördi-



neert en focust. Je kunt het opstellen van een programma planning noemen, management, visie of gewoon gezond verstand. (En verschillende organisaties gebruiken inderdaad verschillende benamingen.) Het kan me niet schelen hoe je het noemt, zolang je maar een plan opstelt! Als je niet nadenkt over welke marketingdoelen moeten worden verwezenlijkt en hoe deze doelen het best kunnen worden bereikt, hebben al die zogeheten marketingactiviteiten geen enkele zin. Zij vormen samen zeker niet het gecoördineerde programma dat je nodig hebt om de koopbeslissingen van de klant in jouw voordeel te laten uitvallen. Daarom begint dit boek met de grondbeginselen van het opstellen van een marketingprogramma.

Deze benadering komt misschien wat vreemd over, want beginnen bij het 'andere eind' van marketing – de tactieken zoals advertenties, kortingsbonnen en evenementen die het leeuwendeel van dit boek in beslag nemen – is de gewoonste zaak van de wereld.

Op de verkeerde plek beginnen, is vaak de oorzaak waardoor marketingactiviteiten geen hecht programma vormen. Aan de afzonderlijke marketingactiviteiten ontbreekt de doelgerichte en gestructureerde benadering van een goed marketingprogramma. Ze werken allemaal langs elkaar heen en als het stof weer is gaan liggen, blijkt er niet veel te zijn bereikt, behalve dat er een budget is overschreden zonder dat dit een redelijk rendement oplevert.

Een programma ontwikkelen

Kijk eens naar een typisch voorbeeld van de manier waarop je een programma kunt opstellen. Maria Jansen is net gepromoveerd tot Marketingmanager in een middelgroot computersoftwarebedrijf. Haar baas draagt haar op een plan en een begroting op te stellen voor het marketen van hun software. (De software wordt door andere bedrijven gebruikt bij de boekhouding, dus moet Maria bedrijfsaccountants ertoe overhalen het product en de upgrades ervan te kopen.)

Maria heeft twee jaar lang als Hoofd Kwaliteitszorg in de productontwikkeling gewerkt; daarvoor heeft ze een jaar op Verkoop gezeten, waarbij ze telefonisch contact had met accountants van grote bedrijven. Kwaliteit en verkoop zijn twee belangrijke onderdelen van marketing. Daarom kreeg ze de baan als Marketingmanager. Maar ze heeft nog nooit een marketingprogramma opgesteld. Hoe brengt ze het ervan af?

Helaas verknalt ze het op een verschrikkelijke manier doordat ze een begroting voorlegt die is gebaseerd op die van vorig jaar, met slechts een paar wijzigingen. (Dit is een grote vergissing, zoals ik later uit zal leggen, want de begroting van vorig jaar was niet gebaseerd op een samenhangend marketingprogramma. Stel eerst een programma op en schrijf er dan de begroting voor!) Maar wie kan haar de schuld geven?

Met slechts twee weken tijd om de begroting op te stellen, moet ze alle zeilen bijzetten om erachter te komen wat ze moet doen. Ze begint met het bekijken van de begroting van vorig jaar (altijd fout tenzij je zeker weet dat *die* goed was). De begroting die Maria bekijkt, vind je in tabel 1.1.

Tabel 1. 1: Marketingbegroting

Item	Kosten
Handleidingen en brochures voor de afdeling Verkoop	€ 16.600,-
Gastvrij onthalen van het topkader (reizen, maaltijden, golfevenementen)	€ 73.000,-
Advertenties (in vakbladen)	€ 109.538,-
Premiums (mokken, hoeden, golfshirts)	€ 14.909,-
Beurzen (stand en gratis monsters, drie computershows)	€ 96.120,-

De begroting komt op Maria tamelijk gedetailleerd over (ofschoon je zult zien dat de mate van detaillering nog een graadje verder moet worden doorgevoerd). Maar hoe moet deze worden aangepast voor volgend jaar? Ze gaat even langs bij de Verkoopmanager. Hij is haar mentor bij het bedrijf en degene die haar toentertijd heeft aangenomen. Hij zegt: 'Ik zal eerlijk tegen je zijn, Maria. De afdeling Marketing beperkt ons al jaren in onze slagvaardigheid. We hebben het dubbele van die begroting nodig voor premiums. Mijn verkopers zijn meestal halverwege het jaar al door hun relatiegeschenken heen. En we moeten eigenlijk alle handleidingen en brochures vervangen, want we introduceren in het voorjaar een nieuwe reeks upgrades voor al onze producten. Dat kost ongeveer € 40.000,- als we consequent vierkleurendruk gebruiken.'

'Zijn die kosten echt nodig?' vraagt Maria.

'Ik garandeer je dat we meer verkopen als je die kosten in de begroting opneemt,' zegt haar voormalige baas. 'Als je dat niet doet, nou dan weet iedereen wel waarom we de streefcijfers voor onze verkoop niet hebben gehaald.'

'Maar waar haal ik het geld vandaan? Ik betwijfel of de president-directeur een verdubbeling van het marketingbudget zal toestaan.'

'Dat is gemakkelijk,' vertelt de Verkoopmanager haar. 'Snij gewoon in de onnodige uitgaven. Zoals al die gastvrijheid voor het topkader. De directeuren gebruiken dat bedrag gewoon als potje om onduidelijke zaken mee te bekostigen. Ze verkopen helemaal niets, ze hangen alleen maar wat rond op de golfbaan met de directeuren van bedrijven die met ons zaken doen, *nadat* de verkoop is gesloten door de afdeling Verkoop. Die beurzen zijn ook weggegooid geld. Onze cliënten zijn accountants; ze gaan niet naar computerbeurzen! Maar onze programmeurs voeren graag een show op, zodat ze kunnen netwerken met hun maatjes in de computerbranche.'



Als je ooit in een bedrijf hebt gewerkt met meer dan één werknemer, denk ik dat je wel weet waar dit naartoe gaat. We hebben het hier over politiek. Tegen de tijd dat Maria klaar is, heeft ze gesproken met iedereen die belang heeft bij haar begroting. Behalve met haar klanten. En afhankelijk van wie de meeste invloed heeft, verhoogt ze het bedrag van een paar van de items met 5 tot 10 procent. Als ze geluk heeft, is haar baas invloedrijk genoeg om te voorkomen dat de andere items met hetzelfde percentage worden verlaagd. Maar het eindresultaat zal verdacht veel lijken op dat van vorig jaar en het zal niet gebaseerd zijn op duidelijke, klantgerichte motieven. (Trouwens, als je denkt: 'hé, Maria kan nooit binnen twee weken een klantenonderzoek verrichten', dan denk je nog niet als een marketeer. Het kost slechts twee minuten om de telefoon te pakken en een klant te bellen.)

Dat betekent dat het programma, als je het al een programma kunt noemen, veel lijkt op dat van vorig jaar. Net zoals de marketingbegrotingen van de meeste bedrijven over het algemeen op elkaar lijken, elk jaar weer – of niet soms?

De begroting van vorig jaar analyseren

Denk eens aan het programma van Maria (je kunt je laatste marketingbegroting erbij pakken en het onderwerpen aan dezelfde analyse, als je durft). Waarop richt dit programma zich met name als je let op de begroting? Als je op de cijfers afgaat, ligt de nadruk van het programma op advertenties in vakbladen. Op een na het belangrijkste zijn de beurzen, gevolgd door het 'entertainen' (gastvrij onthalen) door het topkader van belangrijke zakenrelaties. In volgorde van belangrijkheid ziet de lijst er aldus uit:

- ✓ Advertenties in vakbladen
- ✓ Stands op computerbeurzen
- ✓ Gastvrij onthalen van cliënten door het topkader.

Uitgaande van deze prioriteiten in de begroting heeft de afdeling Marketing gebruikgemaakt van een *marketingmix* (de combinatie van marketingacties die samen een programma vormen) die de nadruk legt op advertenties, beurzen en het 'entertainen' van gasten.

De echte vraag is dus (of zou moeten zijn): 'Heeft deze mix van marketingactiviteiten rendement?' Genereert de marketingmix nieuwe verkopen, behoudt hij oude klanten en draagt hij bij aan de groei van het bedrijf?

Dat kán zo zijn als je twee dingen gelooft:

- Accountants zien de advertenties in hun tijdschrift, of bezoeken de bedrijfsstand op een beurs en besluiten op grond hiervan de software aan te schaffen.
- De huidige klanten kopen upgrades en lopen niet over naar concurrenten *vanwege* het gastvrije onthaal.

(Ik richt mij op deze twee veronderstellingen omdat de twee belangrijkste dingen die een programma moet doen om de verkoop te laten toenemen, zijn: *nieuwe klanten binnenhalen* en *klanten behouden door het genereren van herhalingsaankopen* (zie figuur 1.1).

Maar Maria, uit het voorbeeld, is er niet van overtuigd dat deze veronderstellingen overeenkomen met de werkelijkheid. Ze heeft niet veel informatie over de motieven die haar potentiële en huidige klanten tot kopen zouden kunnen aanzetten. Ze baseert een beslissing ook niet op enig inzicht in hun gedrag; ze denkt dat ze gewoon de tijd of de gegevens niet heeft die nodig zijn om dit programma te bekijken vanuit het perspectief van de klant.

Wij hebben ook geen informatie over het gedrag van haar klanten, maar we kunnen wel een paar gefundeerde schattingen maken (zoals Maria had kunnen doen als ze wat meer ervaring in marketing had gehad). Ons gezond verstand zegt ons dat er zwakke plekken zitten in de veronderstellingen en dat het programma niet gericht is op de belangrijkste activiteiten die het gedrag van klanten kunnen sturen.

Dit bedrijf is afhankelijk van directe verkoop. De verkopers trekken erop uit om orders te schrijven en relaties te onderhouden, zoals Maria weet uit haar eerste baan. Maar die activiteit is niet eens opgenomen in de begroting van de marketingafdeling.

Het marketingeffectiviteitsschema

Klanten- werving	Hoog	Gedeeltelijke misser Nieuwe klanten vervangen verloren klanten	Succes Verkoop en winst groeien in het hoogst mogelijke tempo
	Laag	Totale mislukking Verkoop daalt door weglappende klanten	Gedeeltelijke mislukking Verkoop stijgt minder snel of valt terug als gevolg van gebrek aan nieuwe klanten
		Laag	Hoog

Figuur 1.1:
Hoe goed
steekt jouw
marketing-
programma
in elkaar?

En je kunt ervan uitgaan dat een ander item (dat ook niet op de begroting staat!) de sleutel is tot de verkopen van het bedrijf: *productontwikkeling*. Dat is een realiteit in elk softwarebedrijf, ook in het bedrijf van Maria. Als een bedrijf niet voortdurend nieuwe producten ontwikkelt of bestaande producten verbetert, introduceren de concurrenten nieuwe mogelijkheden en kapen zij de oude klanten weg.

Alle aankoopbeslissingen in *elke* markt worden voornamelijk ingegeven door *de ervaringen van de klant met het product*. Als je elke dag software gebruikt voor de boekhouding, zoals Maria's klanten, ben je geneigd een bepaalde mening te vormen over die software. De een vindt die software irritant omdat je er X niet mee kunt doen. De ander vindt de software juist fantastisch omdat je er Y automatisch mee kunt doen, terwijl dat vroeger handmatig moest worden gedaan en je een week kostte. De software is of gemakkelijk of moeilijk in het gebruik en de gebruikershandleidingen en klantenondersteuning zijn behulpzaam of waardeloos. De vele uren die de gebruiker met het product werkt, vormen de derde sleutel tot succes of mislukking voor Maria's bedrijf.

De verschuiving van aandacht voor de begroting naar aandacht voor de beïnvloedende factoren

In de marketingbegroting van Maria is geen plaats ingeruimd voor onderdelen als verkoop, productontwikkeling en klantenservice. Die activiteiten worden afgehandeld door andere afdelingen die waarschijnlijk veel ruimere budgetten hebben dan die van Maria. Dus haar handen zijn gebonden door de afdelingsstructuur van haar bedrijf. Haar begroting, hoe die er ook uitziet, heeft alleen invloed op de secundaire activiteiten die deze drie sleutels tot marketingsucces ondersteunen. Als Marketingmanager heeft ze een plaats op de eerste rang, maar ze staat niet op het toneel. Dat betekent dat haar begroting geen goede basis is voor het plannen van het marketingprogramma.

Wie staat er dan wel op het toneel? Nou, in elk geval de mensen die nieuwe producten ontwikkelen. En verder natuurlijk het personeel van de verkoopafdeling, degenen die de gebruikershandleidingen schrijven, de helpdeskmedewerkers en de klantenservicemedewerkers en misschien ook wel die directeurs die al dat 'entertainment' bieden, en de programmeurs die een paar keer per jaar uit hun holletjes kruipen om computervakbeurzen te bezoeken. Dit zijn allemaal potentiële momenten waarop je in contact kunt komen met huidige of potentiële klanten. Elk moment is daarom een potentieel *beïnvloedingmoment*: een gelegenheid waarbij contact met klanten kan worden gelegd, met hen kan worden gecommuniceerd en een poging kan worden gedaan hen te overtuigen.



Advertenties in vakbladen zijn ook beïnvloedingsmomenten, net zoals weggevertjes die aan klanten worden uitgedeeld. Maar sommige momenten zijn belangrijker dan andere, dus elk marketingprogramma moet zich richten op de belangrijkste (of *primaire*) beïnvloedingsmomenten en de toepassing daarvan het hele jaar volgen. Als dat betekent dat er onderlinge afstemming met andere afdelingen voor nodig is, dan moet deze onderlinge afstemming worden opgenomen als belangrijk onderdeel van het programma.

Het analyseren van de beïnvloedingsmomenten

Ik raad je aan een *beïnvloedingsmomentenanalyse* te gebruiken als basis voor het opstellen of wijzigen van een marketingprogramma. Een beïnvloedingsmomentenanalyse is (we houden het even eenvoudig) een opsomming van alle manieren waarop de klant en het bedrijf met elkaar interacteren. Je hebt deze lijst nodig bij het opstellen van een programma, want het doel van het programma is het toepassen van al deze momenten van contact op een gestructureerde, strategische manier om zo klanten te werven en te behouden. De lijst helpt je het gehele marketingproces te overzien (er komt altijd meer bij kijken dan je verwacht!) waardoor je de valkuilen kunt vermijden waarin Maria en haar collega's zijn gevallen. De analyse van de lijst zorgt ervoor dat je begrijpt welke zaken uit de praktijk er in je marketingprogramma zijn opgenomen – en welke niet. Hieronder zie je hoe je een analyse kunt uitvoeren van de beïnvloedingsmomenten.



Het werkschema beïnvloedingsmomenten

Vul dit werkblad in voor elk type klant dat je hebt.

(Ja, ik bedoel dat je voor elk type klant of groep van klanten een apart werkblad moet invullen. Als je bijvoorbeeld speelgoed verkoopt aan detailhandels, en via deze winkels aan kinderen en ouders, moet je een lijst maken voor de winkels en een voor de eindgebruiker. Je moet ook voor beide groepen een apart marketingprogramma maken.) Maak eerst als volgt twee lijsten:

Voeg vervolgens twee kolommen toe aan de rechterzijde van je bladzijde; geef de eerste de titel 'Beheer' en de tweede de titel 'Geschatte begroting'.

Wie beheert het beïnvloedingsmoment?

In de kolom Beheer schrijf je de naam van de persoon of de afdeling die de contactmomenten beheert. Als een moment door twee personen of afdelingen wordt beheerd, schrijf je beide namen op. Met het invullen

Primaire beïnvloedingsmomenten

(Noem twee tot vijf van de belangrijkste contactmomenten met de klanten.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Secundaire beïnvloedingsmomenten

(Noem alle andere, minder belangrijke situaties waarin contact bestaat tussen de klant en het bedrijf. Hoewel een maandelijkse rekening bijvoorbeeld geen belangrijk contactmoment is, is het wel een contactmoment. Vul het maar in.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

(of meer)

van al die namen krijg je een idee van het belang van coördinatie in elk programma. Als het beheer van de belangrijkste contactmomenten buiten het bereik van je eigen afdeling ligt, moet je ervoor zorgen dat andere afdelingen vanaf de eerste fase van het programma betrokken worden bij de ontwikkeling ervan (en dus niet alleen bij het handjeklap

over de budgetten). Mocht er een intensieve coördinatie nodig zijn, dan kun je beter behoorlijk wat tijd en geld uittrekken om ervoor te zorgen dat er samenwerking tot stand komt. Je moet in dat geval een aantal vergaderingen of activiteiten voor teamontwikkeling plannen en overwegen of het loont om de computers van de verschillende afdelingen door middel van een netwerk aan elkaar te koppelen. Als er geografische barrières zijn, zul je veel moeten reizen.



Het kan maanden in plaats van weken duren en het vereist een enorme overredingskracht en het kost je vreselijk veel tijd aan reizen, vergaderingen en presentaties voordat je de diverse managers ervan hebt kunnen overtuigen dat ze jouw plan moeten steunen. Coördinatie is gewoonlijk een uiterst belangrijke marketingfunctie, maar de meeste marketingafdelingen nemen dit niet op in hun plannen of budgetten.

Hoeveel wordt door iedereen uitgegeven aan het beïnvloedingsmoment?

In de kolom Geschatte begroting noteer je het bedrag dat uitgegeven is aan het beïnvloedingsmoment in het afgelopen jaar. Dit is geen eenvoudige taak, want begrotingen en onkostennota's zijn niet op dezelfde manier opgezet. Je zult moeten inschatten hoeveel, en welke items inderdaad betrekking hebben op een contactmoment. Maar als je dat hebt gedaan, krijg je eindelijk zicht op hoe het vorige marketingprogramma van je bedrijf er werkelijk uitziet. Je krijgt een indruk van de investeringen die gedaan zijn in die beïnvloedingsmomenten waar marketing een kans biedt de aankoopbeslissingen in het voordeel van jouw product te laten uitvallen.

Terug naar het voorbeeld van Maria. Stel dat ze op de eerste regel onder Primaire beïnvloedingsmomenten heeft ingevuld: 'Verkoopbezoeken aan potentiële klanten (accountants die de software misschien kopen)'. Bij Beheer vult ze in Verkoopmanager, omdat de marketingafdeling heel weinig invloed heeft op dit contactmoment.

Voor het invullen van de kolom Geschatte begroting moest Maria de rapporten van de verkopers bestuderen. Ze bepaalde dat ongeveer een vijfde van alle verkoopbezoeken afgelegd werd aan potentiële klanten. De rest van de bezoeken betrof bestaande klanten. Dus berekende ze een vijfde van het totale bedrag van de directe kosten van de verkopers en vulde dit in de kolom in. Daarbij voegde ze een deel van de kosten van de marketingafdeling voor producthandleidingen, brochures en premiums. Ze kwam er ook achter dat het topkader nauwelijks potentiële klanten entertaint. Meestal leert het kader de directie van klanten pas kennen nadat de verkopers de eerste verkoop hebben gesloten. Dus nam ze niets van de begroting voor kaderentertainment op in deze categorie. Ze nam ook niets op van het budget voor beurzen omdat ze erachter kwam dat de softwaremensen vooral de stand runnen en

zelden potentiële klanten naar de verkopers sturen. Ze nam echter wel een klein gedeelte van het reclamebudget op, want sommige advertenties genereerden verzoeken om informatie van klanten, die de verkopers gebruikten om afspraken te maken.

Toen ze alles bij elkaar optelde, stond er in de kolom Geschatte begroting bij Verkoopbezoeken aan potentiële klanten:

- ✓ Kosten van de verkopers: € 230.000,-
- ✓ Handleidingen en brochures: € 6.000,-
- ✓ Premiums (weggevertjes): € 2.000,-
- ✓ Drukwerkreclame die potentiële klanten opleverde: € 16.000,-
- ✓ Totaal: € 254.000,-

Dit komt neer op ongeveer 17 procent van het totale programma.

Dit is een redelijke schatting van de kosten die in het afgelopen jaar zijn gemaakt om de aandacht van de accountants in bedrijven te krijgen om hen ervan te overtuigen dat zij het product voor de eerste keer moeten kopen. Merk op dat Maria dit belangrijke onderdeel van het marketingprogramma van haar bedrijf niet had kunnen begrijpen als ze geen analyse had uitgevoerd van de beïnvloedingsmomenten. De begrotingen en rapporten van haar afdeling geven geen verantwoord beeld van het bestaande marketingprogramma. Dat geldt ook voor de begrotingen en rapporten van jouw afdeling, dus vertrouw alsjeblieft niet alleen daarop!

Vragen stellen over je marketingprogramma

Gewapend met deze informatie en met het bijbehorende inzicht in wat er vanuit het perspectief van de klant nu eigenlijk door het bedrijf gedaan wordt, kan Maria het marketingprogramma van volgende jaar op een verantwoorde manier opstellen. Ze kan intelligente vragen stellen over haar programma, en dat kun jij nu ook:

- ✓ Legt mijn bedrijf voldoende nadruk op het verwerven van nieuwe klanten, of is 17 procent van onze programmabegroting te weinig?
- ✓ Legt mijn bedrijf voldoende nadruk op het behouden van bestaande klanten? (Maria kan de uitgaven van dit onderdeel ook berekenen met behulp van dezelfde soort analyse.)
- ✓ Coördineert mijn bedrijf zijn activiteiten op elk belangrijk beïnvloedingsmoment, of zijn sommige activiteiten in conflict met andere?

- ✓ Verspilt mijn bedrijf tijd en geld aan onbelangrijke activiteiten en secundaire beïnvloedingsmomenten?
- ✓ Vormen de boodschappen die op verschillende beïnvloedingsmomenten worden overgebracht samen een evenwichtige algemene boodschap aan de klanten van mijn bedrijf?
- ✓ Is mijn bedrijf effectiever of efficiënter dan andere bedrijven in het omgaan met sommige beïnvloedingsmomenten?
- ✓ Gaan de concurrenten van mijn bedrijf anders om met beïnvloedingsmomenten? (Gebruiken concurrenten duidelijkere, andere of meer in het oog springende boodschappen?)
- ✓ Welke boodschappen brengt mijn bedrijf over aan de klant via deze beïnvloedingsmomenten, en zijn dit de boodschappen die wij over willen en moeten brengen?
- ✓ Bereikt mijn bedrijf de juiste klanten en potentiële klanten op het juiste moment en vaak genoeg?
- ✓ Ziet mijn bedrijf potentiële beïnvloedingsmomenten over het hoofd?
- ✓ Bestaan er ongecontroleerde beïnvloedingsmomenten (zoals negatieve mond-tot-mondreclame of een onjuiste voorstelling van zaken door concurrerende verkopers)? Als dat zo is, hoe kan mijn bedrijf daar dan meer grip op krijgen?



Deze belangrijke vragen leveren je hoogstwaarschijnlijk antwoorden op die de praktijk van de marketing zullen verbeteren. Maar het stellen van vragen is niet genoeg. Je moet ook een paar goede antwoorden krijgen! Dat kost wat meer werk, eigenlijk bespreek ik in de rest van het boek manieren om antwoorden op deze vragen te krijgen. Je moet je afvragen wie er tot je doelgroep behoren, wat ze willen en nodig hebben, en nog een heleboel andere zaken die in de volgende hoofdstukken worden behandeld. Maar als je niet begint met het stellen van intelligente vragen krijg je zeker nooit een intelligent marketingprogramma. De hoeksteen van elke marketingbeslissing moet dus een beoordeling zijn van de huidige beïnvloedingsmomenten. Zorg dus dat je ze kent. Weet wat je bedrijf op elk van deze momenten doet. Probeer erachter te komen hoe de klanten reageren op jouw activiteiten op deze momenten en waarom ze zo reageren. Denk eens goed na over de antwoorden op deze vragen.

Goede marketing keert je bedrijf binnenstebuiten

Als je de voorgaande paragrafen leest, vraag je je misschien af of je per ongeluk terecht bent gekomen in een lijvig boekwerk over boekhouden. Ja, je bent inderdaad aan het goochelen met begrotingscijfers en je maakt er een grote tabel van. Je kunt voor deze analyse zelfs een spreadsheetprogramma gebruiken. Maar dit is geen werk voor boekhouders. Elke goede accountant kromt zijn tenen bij het aanschouwen van een werkschema voor beïnvloedingsmomenten. Dit werkschema staat vol met globale schattingen en het trekt het nette verband tussen kostencategorieën en afdelingen totaal uit elkaar.



Je moet de zaken uit elkaar trekken omdat je je bedrijf binnenstebuiten keert. De klant ziet je bedrijf van buitenaf, maar al je managementinformatie, inclusief de marketingbegroting van vorig jaar, geeft een beeld van het bedrijf van binnenuit. En je kunt pas beginnen met *nadenken* over marketing wanneer je je bedrijf kunt bekijken vanuit het perspectief van de klant.

Marketing is ...

Peter Drucker, een van de weinige terecht beroemde marketinggoeroes, heeft marketing omschreven als *het hele bedrijf, bekeken vanuit het perspectief van de klant*. Dit is een sterke definitie omdat hij je eraan herinnert dat jouw perspectief waarschijnlijk heel anders is dan dat van de klant. En wie kan het iets schelen hoe jij de dingen ziet? Het succes van elke onderneming komt neer op wat de klanten doen, en ze kunnen alleen maar handelen op basis van wat zij waarnemen. Daarom zeggen sommigen die werkzaam zijn in reclame en marketing: 'Waarneming is alles.' Hoe ziet *de klant* je merknaam en product, wat is het product en wat maakt de klant ervan. Als de klant een product als beter en goedkoper ziet, dan is het een succes. Zo niet, dan is het product geen succes, ongeacht de mooie verhalen van de afdeling Techniek.

Hoe kun je nu door de ogen van de klant kijken? De standaardantwoorden zijn de conclusies die volgen uit grootschalige enquêtes, stapels gecomputeriseerde analyses en ontzettend saaie rapporten vol met tientallen op elkaar lijkende cirkeldiagrammen. Misschien is het nuttig dat je wat onderzoek doet, maar niet nu. Niet voordat je je bedrijf binnenstebuiten hebt gekeerd met behulp van de eenvoudige methode die je in de voorgaande secties hebt geleerd. Deze methode is de eerste en de beste stap naar een begrip van het perspectief van de klant.

Voor de klant zijn de beïnvloedingsmomenten de enige zaken van belang. Op deze momenten van confrontatie met je merknaam komt de klant op een of andere manier in contact met je personeel, met je product, of met informatie over je personeel en je product. Dus die beïnvloedingsmomenten vormen de enige manier waarop je invloed kunt uitoefenen op de waarneming en het handelen van de klant. Alles wat betrekking heeft op marketing komt neer op deze eenvoudige interacties. En hoe de klant deze interacties ervaart, *bepaalt* het gezichtspunt van de klant.

Wat je met marketing kunt bereiken

Het doel van marketing is *klanten bereiken en hen ertoe brengen je product te kopen, te gebruiken en opnieuw te kopen*. Dit is een moeilijke taak, omdat de klanten meestal geen moer geven om jou en jouw bedrijf. Het enige dat hen interesseert, zijn hun eigen behoeften en wensen, en op de een of andere manier moet je hen ervan overtuigen dat het kopen, gebruiken en opnieuw kopen van jouw product in hun *eigen* belang is. Je slaagt er nooit in grote aantallen klanten ervan te overtuigen dat bepaalde positieve eigenschappen van toepassing zijn op jouw product of dienst, tenzij die eigenschappen dat werkelijk zijn.

Wat je niet met marketing kunt bereiken

In het gunstigste geval kan marketing mensen overtuigen van een vaststaand en bewezen feit. In het ongunstigste geval slaagt marketing zelfs hier niet in. Marketing is zeker niet in staat leugens om te zetten in waarheden.

Aankoopgedrag is moeilijk te beïnvloeden, zelfs wanneer je een goed opgezet marketingprogramma hebt; een programma dat de sterke beïnvloedingsmomenten op een goede manier benut. Je moet met gepaste bescheidenheid beginnen aan elk marketingproject en elke marketingbeslissing. Consumenten hebben hun eigen prioriteiten en meningen. Over het algemeen zijn ze achterdochtig als het gaat om de bedoelingen van de marketeer. Ze weten dat de marketeer de verkoop wil sluiten en dat die verkoop mogelijk niet in het belang is van de *klant*. Zelfs als je bedrijf goederen, diensten of andere producten verkoopt die het idee van gesneden brood overtreffen, lopen er zoveel blaaskaken rond die het verkoopklimaat verzieken, dat het moeilijk is een poot aan de grond te krijgen.



Denk niet dat je de problemen van je bedrijf op kunt lossen met je marketingprogramma. Als het product vanuit het gezichtspunt van de klant zwakheden vertoont, is het beste dat je als marketeer kunt doen het bewijs aan je eigen bedrijf voorleggen en aanraden het product te verbeteren. Marketing kan er niet voor zorgen dat een hond een paardenrace wint, dus laat je collega's op andere afdelingen je dat niet wijsmaken.

De beginselen van marketing in de praktijk

Als gevolg van ons binnenstebuitengekeerde perspectief onderscheiden marketeers zich van anderen in de organisatie. Marketeers moeten dat andere perspectief innemen omdat hun bedrijf anders schromelijk zou falen in zijn pogingen iets van waarde voor de klanten te ontwikkelen en aan hen te verkopen.

Wil je marketing op de juiste manier bedrijven, dan moet je jezelf het unieke perspectief op de zaken eigen maken dat de marketeer heeft. Marketeers volgen een ander denkpatroon, dat van de klant. Het patroon volgen is niet moeilijk, zo lang je enige essentiële waarheden onderkent. Ik aarzel om deze waarheden de beginselen van marketing te noemen, omdat deze term in de marketingtheorie iets anders betekent. Laat ik volstaan met te zeggen dat de volgende paragrafen de beginselen van marketing *in de praktijk* opsommen.

Beginnel 1: Je klanten luisteren niet naar je

Vergeet niet dat je veel liever een koop wilt sluiten dan dat de meeste klanten willen kopen. De klant is meestal een ongeïnteresseerde deelnemer in jouw marketingprogramma. Je moet met mensen communiceren en hen motiveren, maar meestal denken die mensen aan alles *behalve* aan jouw boodschap. Daarom is marketing zo moeilijk. Daarom heeft dit boek zoveel hoofdstukken over zaken als verkooppunten, speciale evenementen en elektronische contacten, zaken waar je je liever niet druk over maakt, maar die een noodzakelijk kwaad zijn als je iets wilt overbrengen op iemand die niet oplet. De paar uitzonderingen op deze regel zijn de situaties waarin de klant een gewillige koper is met een dringend probleem dat moet worden opgelost. In dat geval is het een geluksdag voor de marketeer! Het enige dat je dan hoeft te doen, is de aandacht van de klant richten op je boodschap en die komt direct over. Een potentiële klant informeren over een interessante vacature is