

Strategie

H7: Marktgerichte marketingstrategie

Expansiestrategieën

Uitgangspunt: groei realiseren; accent verschilt bij elke strategie.

Strategieën op basis van **expansie**:

- **Product/marktontwikkelingsmatrix van Ansoff** = groeimogelijkheden vanuit eigen bedrijf:

	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

- **Blue ocean strategie** = expansie naar markten zonder concurrentie.
($\leftrightarrow$ **Red ocean strategie** = in overbevolste markt concurrenten proberen verslaan.)
- **Entrepreneurial/intrapreneurial marketing** = expansie vanuit 'may be': aandacht op sterktes uit confrontatiematrix met nieuw groeipotentieel.

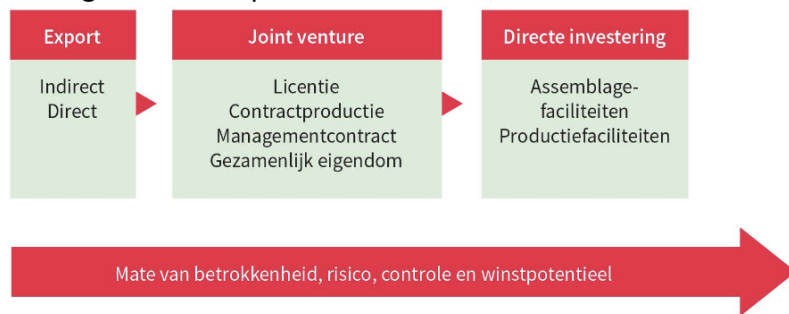
Strategieën op basis van **waarde t.o.v. concurrentie**:

- **Concurrentiestrategieën van Porter:**

	Nadruk op kosten-voordelen	Nadruk op onderscheiden opzichte van concurrenten
Gehele markt	Kosten-leiderschap	Differentiatie
Specifieke segmenten	Kostenfocus	Differentiatie-focus

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**
 - Kostenleider
 - Klantpartner
 - Productleider
- Opsplitsing van differentiatie in strategieën van Porter.

Strategieën voor expansie naar buitenlandse markten:

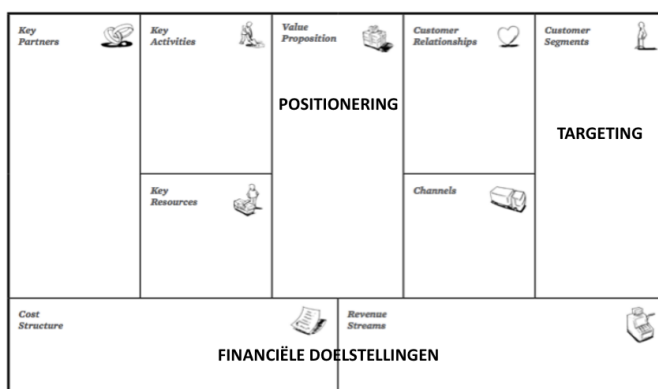


- **Export**
 - Direct: eigen exportafdeling.
 - Indirect: via tussenhandel.
Vb. handelsagent, handelshuis, **exportcombinatie** (samenwerkingsvorm tussen ondernemingen die gezamenlijk een centraal orgaan oprichten), **piggybacking** (terugvallen op bestaande distributienetwerken), ...
→ Eenvoudig, minder risico en geen te grote inspanning;
MAAR geen onmiddellijke voeling met buitenlandse markt.
- **Joint venture**
 - Licentie (of strengere variant: franchising): recht uit handen geven.
 - Contractproductie: bedrijf verkoopt nog wel zelf!
 - Managementcontract: diensten leveren aan het buitenland.
 - Gezamenlijke eigendom: échte joint venture.
→ Spreiding van risico, inzet van elkaars competenties;
MAAR kans op conflicten, minder greep, ...
- **Directe investering**: plaatselijke productie-, marketing- en verkoopfaciliteiten.
→ Kosten besparen, hechtere samenwerking, volledige controle, inzicht in lokale markt, positief imago lokaal, potentiële synergie met andere landen, ...
MAAR grote risico's.

Marktpositiestrategieën

- **Marktleiderstrategieën**: totale markt uitbreiden, marktaandeel beschermen of marktaandeel uitbreiden → financiële dimensie.
 - **Uitdagerstrategieën**: frontale aanval of indirecte aanval
 - **Volgerstrategieën**: nauw volgen of volgen op afstand
 - **Nichespelersstrategieën**: richten op de klant, markt, prijs-kwaliteit, service of meervoudige niche → doelgroep/targeting dimensie.
- positionering/klantwaardedimensie

Strategie in ruimer perspectief: **Business model canvas van Osterwalder en Pigneur:**



H8: Klantgerichte marketingstrategie

Net zoals bij marktgerichte marketingstrategie: 3 strategie pijlers (nu meer gedetailleerd):



Algemeen idee:



Marktsegmentatie

= Indelen van consumenten in duidelijk onderscheiden groepen waarvoor specifieke marketing gevoerd kan worden. Dit is een **dynamisch proces**.

Vereisten voor effectieve segmentatie:

- Meetbaar
- Toegankelijk/bereikbaar
- Voldoende omvang
- Differentieerbaar/exclusief/deelbaar: segmenten mogen niet overlappen!
- Bewerkbaar voor de organisatie: segment moet apart benaderd kunnen worden.

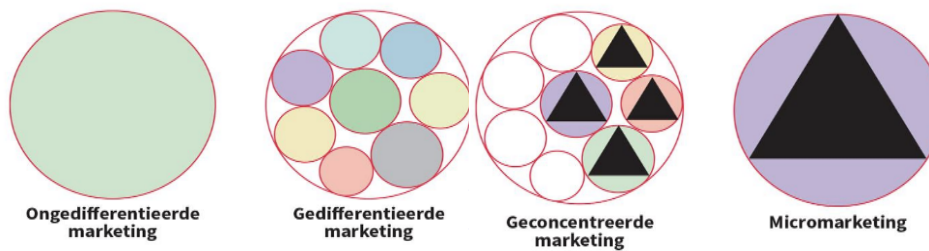
Segmentatiecriteria voor consumentenmarkt

- Geografisch: regio, gebiedsgrootte, stadsgrootte, dichtheid en klimaat.
 - Demografisch: leeftijd, geslacht, gezinsgrootte, inkomen, beroep, ...
 - Psychografisch: sociale klasse, levensstijl, persoonlijkheid.
- Onafhankelijk van het product.
- Gedrag: aanleiding tot koop, gezocht voordeel, gebruikersstatus, ...
- Afhankelijk van het product.

Segmentatie van businessmarkten: extra factoren zoals operationele kenmerken, inkoopmethode en persoonlijke kenmerken.

Segmentatie van internationale markten: geografisch, economisch, politiek en juridisch, cultureel of intermarktsegmentatie.

Targeting of doelgroepkeuze



Ongedifferentieerde marketing:

- Eenvoudig en goedkoop.
- MAAR negeert behoeften en wensen van specifieke segmenten.

Gedifferentieerde marketing:

- Voldoet aan behoeften en wensen van specifieke segmenten.
- MAAR complex om uit te voeren en zeer kostbaar → link met financiële doelstelling.

Geconcentreerde marketing (niche):

- Voldoet aan specifieke behoeften en wensen van specifieke segmenten.
- Uitvoerbaar en betaalbaar.
- MAAR gevaar om verkeerde segmenten te kiezen.

Micromarketing (lokale/individuele marketing of massamaatwerk):

- Voldoet aan behoeften en wensen van kleine subsegmenten.
- Zeer uitvoerbaar en betaalbaar.
- MAAR gevaar om verkeerde segmenten te kiezen én verminderde schaalvoordelen, logistieke problemen en verwatering van imago.

Differentiatie

= Marktaanbod onderscheiden van concurrenten om superieure waarde te leveren.

→ Omzetten in positionering

= Realiseren van (relatieve) positie t.o.v. vergelijkbare concurrenten: uniciteit en relevantie cruciaal!

1. Positionering gebaseerd op

- Functionele voordelen (verhoogde benefits en verlaagde sacrifices)
- Emotionele voordelen (imago)

→ Klant zoekt waarde in relatie met het bedrijf tijdens elke fase van customer journey.

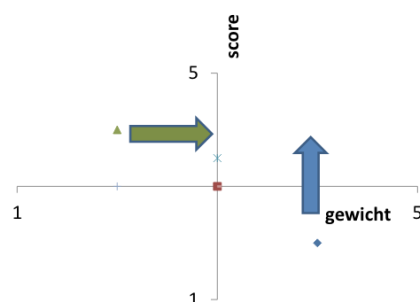
2. Juist concurrentievoordeel kiezen

- Hoeveel verschillen benadrukken?

Unique Selling Proposition: probeer niet in alles de beste te zijn!

- Welke verschillen benadrukken?

Relevant; onderscheidend, superieur en exclusief (differentiatie); communiceerbaar (link met marketing); betaalbaar en winstgevend (financiële doelstellingen).



➡ Market driving: maak criteria relevant.

➡ Market driven: verbeter relevante criteria.

- **Positioneringsgrafieken:** consumentenperceptie van het merk t.o.v. concurrent.

3. Positioneringsstrategie kiezen en implementeren

		Prijs		
		Minder	Hetzelfde	Meer
Voordelen	Meer	Meer voor minder	Meer voor hetzelfde	Meer voor meer
	Hetzelfde	Hetzelfde voor minder	Me too	
	Minder	Minder voor veel minder		

! Alle marketingmixactiviteiten moeten positioneringsstrategie ondersteunen.

Tactiek

H9: Product-, dienst- en merkbeleid

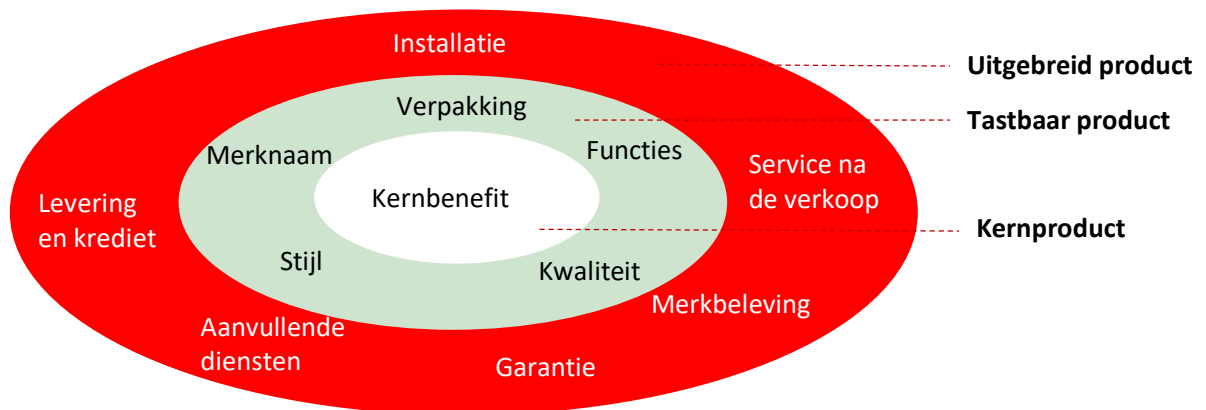
4P's marketingmix: **product**, prijs, plaats, promotie.

Product

= Alles wat een behoefte of wens bevredigt door aankoop, gebruik of verbruik.

→ Consument koopt wat het aanbod voor hem betekent: oplossing voor een probleem.

Productniveaus:



→ Meeste concurrentie op niveau van productuitbreiding: onderscheiden door meest bevredigende consumentenervaring te bieden.

Verschillende productindelingen:

- Duurzaamheid: duurzaam of niet-duurzaam.
- Consumentenproducten
 - **Convenience goods:** regelmatig aangekocht, lage prijs, overal beschikbaar.
 - **Shopping goods:** minder regelmatig, veel planning en vergelijking, hogere prijs.
 - **Specialty goods:** sterke voorkeur en loyaliteit aan merk, hoge prijs, exclusieve distributie.
 - **Unsought goods:** weinig kennis en negatieve belangstelling.
- Industriële producten
 - Materialen en onderdelen
 - Kapitaalgoederen
 - Hulpmaterialen en diensten
- Bijzondere indelingen: organisaties, personen, plaatsen en ideeën.
→ Dit zijn ook producten die marketing vereisen.

Product- en dienstbeslissingen

Afzonderlijke producten en diensten

- Productkwaliteit: in termen van klanttevredenheid = **total quality management**.
Belangrijk: niveau en consistentie van kwaliteit.
- Productfuncties: onderscheiden van concurrentie.
- Stijl (= uiterlijk), productontwerp (=bijdrage aan functionaliteit én uiterlijk) en symbool.

Merk: naam, logo, symbool en slogan

↔ **Generieke producten** of witte producten zijn merkloos.

- Voordelen van een merk:
 - Garantie van betrouwbaarheid en kwaliteit (**identiteit**).
 - Verhogen efficiency van winkelende publiek.
 - Onderscheiden van de concurrent (**differentiatie**).
 - Juridische bescherming.
 - Loyale, winstgevende en gesegmenteerde klantenkring.

Verpakking: merk onderscheiden en consument overtuigen tot aankoop.

→ **Verpakkingsconcept** = betekenis van de verpakking: positionering van het product en strategie ondersteunen; afgestemd op prijs, reclame en distributie.

Etikettering: geeft product of merk een identiteit.

Product ondersteunende diensten: dienstverlening om concurrentievoordeel te behalen, Vb. garantie, online service, assistentie.

Productgroepbeslissingen

Beslissen over lengte van de productgroep: aantal artikelen.

- Naar boven of beneden uitrekken (of in beide richtingen):



- Productgroep opvullen: meer artikelen binnen huidige bereik.
MAAR opletten voor kannibalisatie en verwarring bij de klant.

Beslissen over assortiment (= totaal van productgroepen)

- **Breedte**: aantal verschillende productgroepen.
- **Diepte**: aantal versies van elk product.
- **Lengte**: totaal aantal artikelen.
- **Consistentie**: hoe nauw producten verwant zijn.

Diensten

Vroeger: vooral primary industry = landbouw etc.

Industriële revolutie: opkomst secondary industry.

Nu: bijna 80% van de economie is tertiary industry!

< Stijgende welvaart, toegenomen vrije tijd, technologie vereist gespecialiseerde diensten.

Kenmerken en gevolgen:

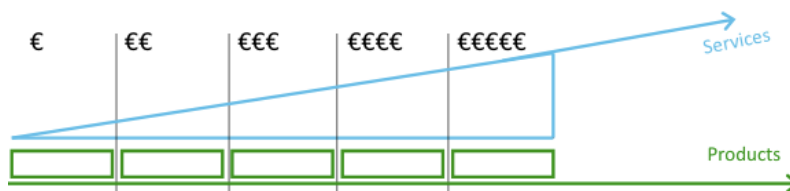
- Ontbreken van eigendom → opnieuw dienst laten gebruiken, indruk van bezit geven (door clubs op te richten) en klanten voorbehouden dat zij kosten verminderen.
- Ontastbaarheid → evidence management = tastbaar maken door bewijsmateriaal.
- Onscheidbaarheid → interactieve consumptie tussen dienst en klant.
- Heterogeniteit of variabiliteit = kwaliteit afhankelijk van dienstverlener.
- Vergankelijkheid → meer personeel of sneller leren werken.

Extra P's in marketingmix:

- **People:** advies geven, service verlenen, ...
- **Physical evidence:** omgeving en tastbare componenten.
- **Process:** procedure waardoor dienst geleverd wordt.

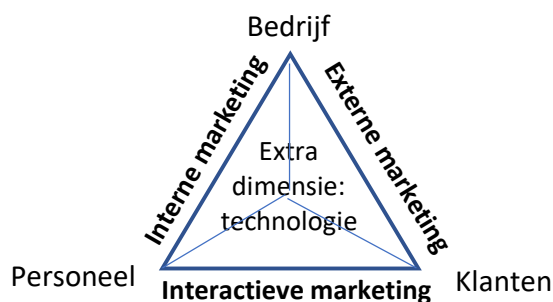
Winst op producten wordt tegenwoordig meer gehaald uit service dan verkoop van het product zelf. Schakels van de winstketen:

- Interne kwaliteit dienstverlening
- Tevreden en productieve dienstverlenende werknemers
- Grote waarde van de dienst



- Tevreden en trouwe klanten
- Gezonde winst en groei

→ Goede marketing van diensten nodig.



Interne marketing: gaat vooraf aan externe marketing.

Interactieve marketing: technische en functionele kwaliteit.

→ Doel: onderscheiden van concurrentie (door aanbod, levering en imago) + dienstenkwaliteit en productiviteit verhogen.

Merkbeleid

Merkwaarde of brand equity = strategische en financiële waarde van een merk voor een aanbieder.

→ Kan concurrentievoordeel opleveren door hoge mate van merkloyaliteit en lage marketingkosten.

Merkpositionering:

- Kenmerken: gemakkelijk te imiteren
- Benefits: naam verbinden aan voordeel
- Overtuigingen en waarden
- Persoonlijkheid

Merknaam:

- Passend bij merkbeleid
- Gemakkelijk uit te spreken, te onthouden en herkenbaar
- Te onderscheiden
- Uitbreidbaar: niet afhankelijk van levenscyclus van het product
- Gemakkelijk vertaalbaar
- Geregistreerd en juridisch beschermd

Merkeigenaar:

- Fabrikantenmerk (vb. A-merk) VS huismerk
- Licentieverlening
- Handelsmerklicentie
- Co-branding: minder risico en investering op nieuwe markten

Merkbeleid:

		Product Category	
		Existing	New
Brand Name	Existing	Line Extension	Brand Extension
	New	Multibrands	New Brands

Line extension of lijnextensie: merknaam gebruiken voor nieuwe producten in zelfde categorie.

- Meer variatie, overcapaciteit, meer schapruimte.
- MAAR risico op verlies betekenis en kannibalisatie van oorspronkelijke producten.

Brand extension of merkextensie: merknaam gebruiken voor nieuwe productcategorie.

- Groter marktaandeel, efficiënte reclame, snelle acceptatie.
- MAAR imago hoofdmerk onduidelijk (merkverdunning).

Multibrands en new brands

- **Branded house** of familiemerkenbeleid = één merknaam en stijl voor verschillende producten → grotere bekendheid en schaalvoordelen.
- **House of brands** of individuele merkenbeleid = meer merken binnen één productcategorie → kan hoofdmerk beschermen en betere marktsegmentatie.

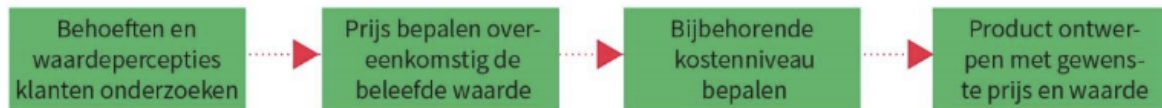
H11: Prijsbeleid

4P's marketingmix: product, **prijs**, plaats, promotie.

= Ruilwaarde van een goed of dienst.

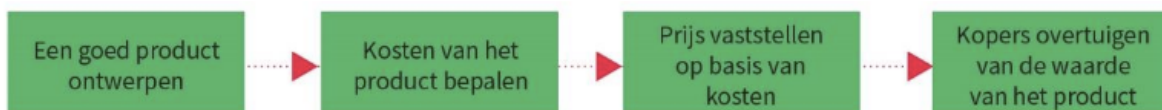
Prijszetting

Vraaggeoriënteerde prijszetting:

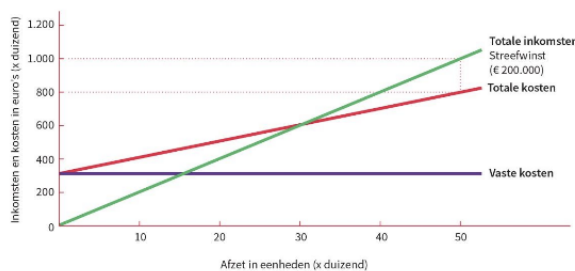


- Uitgangspunt: waardeperceptie van de klant = **value based pricing**.
- Waar-voor-je-geld prijszetting of **good value pricing** = goede combinatie kwaliteit en service tegen redelijke prijs.
- Toegevoegde-waardeprijszetting of **value added pricing** = aanbod differentiëren en prijs verhogen door waardetoegevende functies of diensten.

Kostengeoriënteerde prijszetting:



- Uitgangspunt: prijs op basis van kosten + winstopslag.
- **Kostprijs-plus-prijszetting**
 - Totale kosten = vaste kosten + variabele kosten.
 - Kosten per eenheid dalen als gevolg van schaalvoordelen en meer ervaring.
 - MAAR opletten voor goedkoop imago of concurrent met nieuwe technologie en ervaringscurves.
- **Break-evenprijszetting**
 - Break even: totale omzet = totale kosten → geen winst of verlies.
Doel onderneming is niet (per se) geen winst maken:



- Break-evenhoeveelheid =
$$\frac{\text{vaste kosten}}{\text{prijs} - \text{variabele kosten}}$$

Concurrentiegeoriënteerde prijszetting:

- Uitgangspunt: beleid, kosten, prijzen en aanbod van concurrenten.
- **Put-out pricing** = lagere prijzen om concurrenten te verdrijven.
- **Premium pricing** = kwaliteit en waarde aan een hogere prijs.
- **Prijzenslag** = concurrentie enkel op basis van prijs → prijs (en evt. kwaliteit) daling.
- Gangbare prijs of **going-rate** = prijs afgestemd op concurrentie en niet op eigen bedrijf.
- **Aanbesteding** = geheime inschrijving: prijs baseren op vermoedelijk prijs concurrentie.
- **Veilingen** = kopers bepalen zelf hun prijs.