

Marketing voor ondernemers

In 10 stappen naar
een succesvolle
marketingstrategie

Eline Walda

Marketing voor ondernemers

Managers en ondernemers zien zich geconfronteerd met talrijke ontwikkelingen, die zich in een nog steeds versnellend tempo voltrekken. Door decentralisatie en afslanking van ondernemingen, het afstoten van kerntaken en het wegvallen van managementlagen moet de manager als ondernemer kunnen optreden, terwijl de toenemende concurrentie van ondernemers steeds meer managementvaardigheden vergt.

De serie *Praktijkguiden voor Manager en Ondernemer (PMO)* biedt een praktische training in managementvaardigheden. Met een minimum aan theorie en een maximum aan praktische richtlijnen verwerft u in twee avonden lezen een schat aan informatie en vaardigheden. Daarnaast zijn de boeken ideaal als naslagwerk.

De boeken worden geschreven door mensen die op hun vakgebied een jarenlange praktijkervaring hebben opgedaan. Hoofdredacteur van deze serie is Ron Plattel.

Voor meer informatie over de serie *Praktijkguiden voor Manager en Ondernemer* en over aanvullende trainingen kunt u zich wenden tot Sdu Klantenservice, Postbus 20014, 2500 EA Den Haag, telefoon 070-3789880, of tot Ron Plattel, ron.plattel@planet.nl.

Praktijkguiden voor managers en ondernemers:

VAN ALPHEN Financieel management
VAN DEN BERG Effectieve tweegesprekken
BRUS Heldere gespreksverslagen schrijven
DEKKER Kostenmanagement
GEVERS & ZIJLSTRA Praktisch projectmanagement 1
GEVERS & ZIJLSTRA Praktisch projectmanagement 2
GEVERS & HOITINK Opdracht geven met resultaat
GROUVE EN VAN ZUTPHEN Innoveren met subsidie
GRUBBEN & PLATTEL Klantgericht corresponderen
GRUBBEN & VRIENS Professioneel schrijven
HILGERS & VRIENS Professioneel presenteren
HOFKES & MEEKEL Professioneel personeel selecteren
KIEVIT-BROEZE Effectief tijdbeheer
KUIJPER Resultaatgericht vergaderen
KUIJPER Succesvolle intervisie
PLATTEL Succesvolle offertes
PLATTEL & THINKTANK Het ondernemingsplan
VOORENDONK Creativiteit & management
WILLEMSSEN Situationeel (onder)handelen
WALDA Marketing voor ondernemers

PMO-specials:

BOSMANS Klantgericht telefoneren
GEVERS & HENDRICKX Kansrijk risicomangement in projecten
GUIVER-FREEMAN Praktisch competentie management
HELL Gezond verzuimmanagement
DE RIDDER Communiceren via het web
VOORENDONK Persoonlijkheid en management

Marketing voor ondernemers

In 10 stappen naar een succesvolle marketingstrategie

Eline Walda



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2010 Eline Walda, Veenendaal
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Auteursbegeleiding: Ron Plattel
Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: Studio Polkadot, Oudewater
Ontwerp PMO-label: Het Noorden Communiqueert, Loon
Druk- en bindwerk: Drukkerij Bariet, Ruinen

ISBN 978 90 5261 707 7
NUR 802, 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

DANKWOORD	IX
1 INLEIDING	1
2 WAT IS MARKETING?	3
2.1 Wees uniek en relevant	3
2.2 De marketingmix	4
2.3 Trends in marketing	5
2.4 B2b-marketing	9
2.5 Dienstenmarketing	11
2.6 Structuur in uw marketing	12
Checklist	13
3 VAAR EEN HELDERE KOERS!	15
3.1 Uw missie	15
3.2 Uw visie	16
3.3 Uw kernwaarden	18
3.4 Uw bedrijfsstrategie	19
Checklist	20
4 WAAR LIGGEN ONZE KANSEN?	21
4.1 Externe analyse	21
4.2 Interne analyse	31
Checklist	38
5 MAAK STRATEGISCHE KEUZES	41
5.1 swot-analyse	41
5.2 Nuloptie	43

5.3	Opties voor groei	43
5.4	Het juiste aanbod in de juiste markt	45
5.5	Uw concurrentievoordeel	48
5.6	Uw opties toetsen	49
5.7	Herdefinitie van uw business	50
5.8	Uw marketingmix	51
	Checklist	52
6	UW MERK	53
6.1	De rol van uw merk	53
6.2	Soorten merken	54
6.3	Trends in merken	58
6.4	Wat belooft uw merk?	59
6.5	Juridische aspecten	61
	Checklist	64
7	UW PRODUCT OF DIENST	65
7.1	Verschil tussen dienst en product	65
7.2	Verschil tussen consumenten en zakelijke klanten	66
7.3	De productmix	66
7.4	De dienstenmix	68
7.5	Productontwikkeling	68
7.6	Uw product of dienst beschermen	72
7.7	Fiscaal voordeel bij innovatie	73
	Checklist	75
8	UW PRIJS BEPALEN	77
8.1	Prijs als instrument	78
8.2	Berekeningsmethoden	81
8.3	Trends	83
8.4	Aandachtspunten in de zakelijke markt	83
8.5	Juridische aspecten	84
	Checklist	85

9	DE DISTRIBUTIE VAN UW PRODUCT OF DIENST	87
	9.1 Vormen van distributie	87
	9.2 Keuzes in distributie	91
	9.3 Aandachtspunten in b2b-marketing	92
	Checklist	93
10	COMMUNICATIE EN RELATIE	95
	10.1 Trends in communicatie en relatiemanagement	95
	10.2 Met wie communiceert u (en waarom)?	96
	10.3 Uw afnemers	97
	10.4 Uw eigen personeel	98
	10.5 Sollicitanten	99
	10.6 Publicisten	100
	10.7 Uw mediakeuze	101
	10.8 Monitor wat er over u gezegd wordt	109
	10.9 Wanneer er over u gesproken wordt	110
	10.10 Intellectueel eigendomsrecht	112
	Checklist	113
11	UW PERSONEEL ALS MARKETINGINSTRUMENT	115
	11.1 Klantgerichtheid is niet vanzelfsprekend	115
	11.2 Het nut van betrokken medewerkers	116
	11.3 Verbeter uw bedrijfscultuur	117
	11.4 Hef belemmeringen op	118
	Checklist	120
12	EVALUEREN EN BIJSTUREN	121
	12.1 Kerncijfers	121
	12.2 Ontwikkelingen monitoren	122
	12.3 Tot slot	124
	Checklist	125
	LITERATUURLIJST	127
	REGISTER	131

Dankwoord

Toen Sdu mij vroeg om een marketingboek voor ondernemers te schrijven, was ik blij en trots. Dit bood mij de mogelijkheid om de kennis die ik in de loop der jaren had opgedaan op papier te zetten voor een doelgroep waar ik veel affiniteit mee heb.

Mijn dank gaat uit naar alle klanten, vakgenoten en andere relaties die in de loop der jaren hun kennis met mij hebben willen delen. In het bijzonder wil ik de volgende personen bedanken: Ron Plattel, hoofdredacteur van de pmo-reeks, voor zijn goede begeleiding en zijn vertrouwen; Bert-Jan van den Akker, advocaat en leidinggevende Intellectueel Eigendomsrecht, Media- & ICT-praktijk bij Dijkstra Voermans Advocatuur en Notariaat; Arthur Gimes, fiscalist bij BDO Accountants & Belastingadviseurs en lid van het kernteam Innovatiebox BDO.

Bovenal gaat mijn dank uit naar mijn partner Jan en mijn zoon Eliran. Zonder hun enorme support, geduld, vertrouwen en goede zorgen tijdens het schrijfproces had dit boek niet tot stand kunnen komen.

Eline Walda, november 2010

www.elinewalda.nl

www.twitter.com/ElineWalda

Inleiding

*De wijze kan men aan de keuze van zijn doel herkennen,
de verstandige aan de keuze der middelen.*

FRIEDRICH VON SCHILLER (1759-1805)

Als ik mijn stapel vakliteratuur over marketing doorspit, bekruipt me regelmatig het gevoel dat deze literatuur uitsluitend wordt geschreven voor en door marketeers. Dat lijkt logischer dan het is. Ja, marketing is een vak. Een vak dat expertise vergt. Maar het valt zeker niet alleen binnen het aandachtsgebied van marketeers. Ook ondernemers zoals uzelf hebben marketing in hun takenpakket. Als ondernemer kunt u tegen lastige marketingvraagstukken aanlopen. Hoe vindt u daar optimale antwoorden op?

In mijn praktijk als marketingadviseur kom ik maar weinig ondernemers tegen bij wie de orders bij wijze van spreken door het raam naar binnen vliegen. Ondernemen is voor de meesten van ons gewoon keihard werken. En op het juiste moment de juiste keuzes maken. Of u nu een eenmanszaak hebt of een groot bedrijf runt: u zult regelmatig belangrijke beslissingen moeten nemen op marketinggebied. Beslissingen die ingrijpende consequenties kunnen hebben voor uw bedrijf en uw winstgevendheid. Daarom zult u, zelfs als u een uitstekende marketeer in dienst hebt, zelf het definitieve besluit willen nemen over zaken die van strategisch belang zijn voor uw organisatie.

Met al het harde werken dat bij ondernemen komt kijken, is de verleiding groot om u te laten leiden door de waan van de dag. Op de korte termijn levert dat misschien geen onmiddellijke problemen op, maar op den duur kan het de nekslag voor een onderneming betekenen. Eigenlijk zou u als ondernemer tien procent van uw tijd moeten besteden aan de strategie van uw bedrijf. U staat immers aan het stuur! Het is belangrijk om regelmatig uw oor te luisteren te leggen bij uw eigen medewerkers en bij uw klanten. En de tijd te nemen om, met de benen op het bureau, achterover te leunen en de positie van uw bedrijf te analyseren.

Wilt u dat uw marketingactiviteiten tot resultaat leiden, dan is het essentieel dat er samenhang zit in uw beslissingen. En dat uw bedrijf geen speelbal wordt van de waan van de dag. Succesvolle marketing vergt een lange adem. Wilt u ook op de lange termijn succesvol zijn met uw bedrijf, dan is het belangrijk dat u voor uzelf in kaart brengt waar u voor staat (missie) en waar u voor gaat met uw bedrijf (visie).

Hebt u een duidelijke missie, visie en marketingstrategie? Zijn die nog actueel? En zijn al uw belangrijke beslissingen hierop gebaseerd? Dan feliciteer ik u! In de praktijk zie ik dat het voor zowel kleine als grotere organisaties moeilijk is om tijd vrij te maken voor deze zaken. De wereld verandert snel en de visie die u misschien in het verleden hebt ontwikkeld, biedt soms onvoldoende antwoorden op de uitdagingen waar u vandaag voor staat.

Dit boek is bedoeld om u als ondernemer te helpen om een voor uw bedrijf succesvolle richting te kiezen en om deze consequent door te vertalen in de marketingmix van producten of diensten, prijsstelling, distributie, promotie en personeel. In het volgende hoofdstuk leest u wat marketing is en krijgt u een overzicht van de belangrijkste trends binnen dit vak. In hoofdstuk 3 tot en met 5 leert u stap voor stap hoe u een heldere richting formuleert, rekening houdend met kansen in de markt.

De volgende hoofdstukken vormen een verdere uitwerking van deze richting. U krijgt antwoord op vragen als:

- Is mijn strategie nog voldoende afgestemd op de situatie in de markt?
- Zie ik belangrijke ontwikkelingen over het hoofd?
- Hoe zorg ik ervoor dat mijn product inspeelt op de behoeften die bij mijn klanten leven?
- Hoe bepaal ik de juiste prijs voor mijn product of dienst?
- Wat is de beste manier om mijn producten aan de man te brengen?
- Welke communicatiemiddelen zet ik in om klanten attent te maken op mijn product of dienst?
- Welke kansen bieden social media bij klantenbinding?
- Welke rol kan mijn personeel vervullen om een hogere omzet te behalen?
- Hoe voorkom ik dat klanten afhaken?
- Hoe bescherm ik mijn merk?

Dit boek is zo opgezet dat u het als handleiding kunt gebruiken bij het opstellen van een compleet marketingplan. Ik sluit ieder hoofdstuk af met een samenvattende checklist, die u langs de verschillende stappen van uw plan leidt. Dit maakt het boek praktisch en ook geschikt als naslagwerk.

Ik hoop dat dit boek u helpt om ook op de langere termijn de effectiviteit van uw marketingactiviteiten te verhogen, zodat uw bedrijf nu en in de toekomst winstgevend is, met een stabiele kring van tevreden klanten als basis!

3

Vaar een heldere koers!

Om in uw missie te slagen moet u een monomane toewijding aan uw doel hebben.

ABDUL KALAM (voormalig president van India, 1931)

Voor een drukbezet ondernemer is het heel gemakkelijk en verleidelijk om zich te verliezen in de waan van de dag. Het is echter cruciaal dat u regelmatig tijd reserveert om naar de langere termijn te kijken. In het vorige hoofdstuk ontdekte u al het belang van structuur in uw marketing en ondernemerschap, en hoe cruciaal het is om op unieke wijze relevant te zijn voor uw klanten. De speciale plaats die u inneemt in het hoofd en hart van uw klanten verovert u niet door uw kortetermijnbelangen te dienen, en ook niet met ad-hocmarketing. Daarvoor hebt u een lange adem nodig. Evenals een heldere visie op wat uw onderneming kan betekenen in de wereld van morgen. Vandaar dat uw marketingplanning moet beginnen met uw missie, visie en bedrijfsstrategie. Hebt u deze zaken helder, dan weet u waar u voor staat, waar u voor gaat en hoe u dat wilt bereiken. Het zijn noodzakelijke stappen om tot een weloverwogen marketingbeleid te komen.



Afbeelding 3.1 | Van missie naar marketingmix

3.1 Uw missie

Weten waar u voor staat, dat is waar ondernemerschap mee begint. Wie wilt u zijn? Welke betekenis heeft uw bedrijf in de wereld? Wat maakt u uniek? Het gaat hier niet om reclameprietpraat. Of u nu een eenmanszaak hebt of een multinational leidt, uw missie vormt het hart van uw organisatie. Een missie is niet iets wat het management van een bedrijf tijdens een dagje brainstormen op de hei kan bedenken. Wilt u uniek zijn en ook op lange termijn overleven, denk dan goed na over wat u betekent en wilt betekenen voor uw klanten en voor andere belang-

hebbenden, niet in de laatste plaats uw medewerkers. Bij voorkeur betreft u hen intensief bij dit denkproces. Uiteindelijk zijn zij het die uw missie in de praktijk wel of niet zullen uitdragen.

Bedrijven vatten hun missie vaak samen in een korte verklaring, een missionstatement. Maar al te vaak is deze wollig en overgedetailleerd, waardoor er weinig inspiratie van uitgaat voor de medewerkers. Ook staat de verklaring vaak mijlenver af van de praktijk, van dat wat klanten ervaren wanneer zij zakendoen met een bedrijf. Een goed missionstatement raakt in een klein aantal woorden de intrinsieke kern van uw bedrijf, inspireert uzelf en uw medewerkers en vormt een goede basis om uw plannen en doelen op te baseren.

Gelukkig zijn er genoeg goede voorbeelden te vinden. Miele verwoordt het bijvoorbeeld kernachtig zo: ‘Het uitdragen van onze missie “er is geen betere” betekent veel voor de Miele-medewerkers. Deze missie onderstreept het streven naar de hoogste kwaliteit en perfectie, hetgeen alleen door mensen kan worden waargemaakt. Dat vraagt een open en flexibele houding, waarbij samenwerking, grote inzet en betrokkenheid sleutelfactoren zijn in de vormgeving van onze klantgerichtheid.’

Ook bij kleinere organisaties zijn uitstekende voorbeelden te vinden. Zo is de missie van het in 2008 opgerichte Rebbi kort maar krachtig: ‘Nu de onschuldige lol terugbrengen in het autorijden.’ Het bedrijf bouwt bestaande snelle auto’s zoals de Jaguar XK8 en de vw NewBeetle om naar elektrisch. Harriet Kollen van Bloei Coaching verwoordt haar missie zo: ‘Harriet zet mensen weer in hun kracht om tot bloei te komen.’

U kunt uiteraard uw missionstatement met de wereld delen, maar strikt noodzakelijk is dit niet; als uw missie helder, reëel en inspirerend is, dan zullen u en uw medewerkers deze uitdragen in alle activiteiten en communicatie van het bedrijf. En dat is waar het om gaat. Want effectieve marketing gaat verder dan mooie woorden. U en uw medewerkers zullen dag in dag uit de merkelofte moeten waarmaken die u impliciet of expliciet uitdraagt.

3.2 Uw visie

Weten waar u voor gaat, dat is in het kort waar het bij visie om draait. Nu u helder hebt wat uw missie is, is het tijd om de blik naar buiten te richten. Hoe ziet de wereld er morgen, volgend jaar en over drie jaar uit? Een duidelijke visie kan het verschil uitmaken tussen leiden en speelbal zijn en tussen overleven of ten onder gaan. Ondernemers die tijdig zien dat de wereld verandert, kunnen een flinke voorsprong opbouwen.

Succes niet verzekerd ...

Apple wordt vaak aangehaald als schoolvoorbeeld van een merk dat tegen de gevestigde orde rebelleert, fans kweekt en innovatieve producten maakt. Kortom: een bedrijf met visie, dat tegen de stroom in durft te zwemmen en daar succesvol mee is. De filosofie van het bedrijf wordt prachtig geïllustreerd aan de hand van de in 1997 gestarte 'Think different'-campagne. Copywriter Craig Tanimoto schreef het gedicht dat gedurende de hele campagne centraal zou staan, *Here's to the crazy ones*. In de commercial, waarin dit gedicht werd voorgelezen, kwamen beelden voorbij van grootheden als Ghandi, Martin Luther King, Pablo Picasso en Jane Goodall. Het dichtwerk eindigde met de woorden:

*While some see them as the crazy ones, we see genius.
Because the people who are crazy enough to think
they can change the world, are the ones that do.*

Het zijn woorden die iedere ondernemer kunnen inspireren. Ook ondernemers die voor een veel kleinere doelgroep werken dan Apple. Tegelijkertijd moeten we bedenken dat tegen de stroom inzwemmen en visionair zijn ook een risico inhoudt. En dat geldt ook voor Apple, dat grote voorbeeld voor marketeers. Het bedrijf heeft naast successen ook veel moeilijkheden gekend. Zo zijn er in de loop der jaren heel wat productintroducties faliekant mislukt. Daarnaast betekende het uiteenspatten van de internetzeepbel in 2001 ook voor Apple een zware aanslag op de omzet en winstgevendheid. Het bedrijf kwam en komt bovendien regelmatig onder vuur te liggen. In 2006 kwam Apple in opspraak in verband met de slechte werkomstandigheden in fabrieken in China, waar de iPod werd geproduceerd. Sinds de introductie van de iPhone is het bedrijf regelmatig verweten monopolistisch te werk te gaan bij het goed- of afkeuren van door anderen ontwikkelde apps. In 2010 kreeg Apple veel negatieve publiciteit in verband met een mankement aan de antenne van de net geïntroduceerde iPhone 4. Tegelijkertijd kent Apple een ongekend succes met de iPhone, de iPad en de Macbook; producten die elementair anders werken dan we van vergelijkbare apparaten gewend waren. De ontwikkeling van deze populaire apparaten doet recht aan Apples oude slogan 'Think different'. Het verhaal van Apple heeft ons ook nog een andere les te leren: in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Willen we in de toekomst succesvol blijven, dan moeten we nu aan de slag. Ieder innovatief idee voor een nieuw product of nieuwe dienst kunnen we zien als een zaadje. Niet alle zaadjes zullen tot wasdom komen. Terwijl sommige al in de grond verdorren, zal een enkel zaadje misschien leiden tot de rijke oogst die ons voor ogen staat.

3.3 Uw kernwaarden

Elk managementboek zal u vertellen dat het belangrijk is om kernwaarden voor uw bedrijf vast te stellen. En wanneer u even op de term googelt, zult u vele voorbeelden van dergelijke waarden tegenkomen. Elke zichzelf respecterende organisatie benoemt ze op de eigen website en in andere bedrijfsdocumentatie. Maar wat kunt u er als ondernemer nu mee? Dat hangt af van uw organisatie. Wanneer u een klein bedrijf hebt, dan zal het relatief eenvoudig zijn om met één gezicht naar buiten te treden. De kernwaarden zullen dan, ook wanneer u ze niet als zodanig benoemt, voor iedereen misschien al helder zijn. Maar hoe groter de organisatie, hoe moeilijker het is om de identiteit van de onderneming vast te houden. In dat geval is het belangrijk om die identiteit te benoemen. Kernwaarden zijn dus vooral belangrijk als leidraad voor uw eigen medewerkers.

Ik zal dat illustreren aan de hand een voorbeeld. Stel dat uw bedrijf ‘gemak’ als kernwaarde heeft. Wat kan dit dan betekenen voor uw organisatie?

- De inkoopmedewerker kiest voor verpakkingsmateriaal dat op een handige manier te openen is.
- De technisch medewerker maakt een gebruiksaanwijzing die de klant op een logische en niet te ingewikkelde manier vertelt hoe het product werkt.
- De transportmanager kiest voor flexibele transporteurs die de bestelling kunnen afleveren op het moment dat het de klant goed uitkomt.
- De klantenservicemedewerker staat klanten ook ’s avonds en in het weekend te woord.
- De productmanager zorgt ervoor dat de processen eenvoudig zijn.

De inkoopmedewerker, de technische medewerker, de transportmanager – het zijn mensen die over het algemeen weinig rechtstreeks contact met klanten zullen hebben. Tegelijkertijd kunnen zij een flinke bijdrage leveren aan het positieve imago van uw bedrijf. Juist zij zullen houvast hebben aan de benoemde kernwaarden.

Wilt u aan de slag met kernwaarden, bedenk dan dit: het is zinloos om kernwaarden te benoemen die niet sporen met de manier waarop klanten en uw medewerkers uw bedrijf ervaren. Dan verworden ze tot betekenisloze kreten. Verder is de keuze voor drie waarden meer dan voldoende. Wilt u werkelijk datgene benoemen wat uw bedrijf kenmerkt, vraag het dan aan uw klanten en eigen medewerkers. In hoofdstuk 6 leest u meer over de identiteit van uw bedrijf en uw merk.

3.4 Uw bedrijfsstrategie

Uw bedrijfsstrategie omschrijft op welke manier u uw ondernemingsdoelen wilt bereiken. Net als uw missie en visie moet deze strategie lang houdbaar zijn. De bedrijfsstrategie omvat in grote lijnen de manier waarop uw onderneming op langere termijn zal overleven. Het blijft niet bij woorden; het is belangrijk om duidelijke en meetbare doelstellingen te hebben. Tenslotte moet u uw organisatie regelmatig langs de lat kunnen leggen; ligt u nog op koers? Denk bijvoorbeeld aan doelstellingen op het gebied van omzet en brutowinst, kostenstructuur, marktaandeel, naamsbekendheid, medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, klantbehoud en duurzaamheid.

Deze doelstellingen zullen straks uw uitgangspunt vormen bij het vaststellen van uw marketingstrategie. Nu u uw bedrijfsstrategie helder hebt omschreven, is het van belang om te toetsen of deze nog voldoet. Is deze strategie nog optimaal afgestemd op de wereld van morgen? Bedenk dat uw huidige succes stoelt op uw denkwerk van ooit. Evenzeer zal uw toekomstige succes als ondernemer stelen op beslissingen die u nu neemt. Nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten uw organisatie kunnen het noodzakelijk maken om uw visie en strategie (ingrijpend) bij te stellen. Vraagt u zich maar eens het volgende af: Wordt het steeds moeilijker om uw klanten vast te houden of om nieuwe klanten te vinden? Staan uw prijzen zwaar onder druk? Stagneert uw omzet? Dit zijn vaak voortekenen dat ook de continuïteit van uw bedrijf nu of binnen enkele jaren in gevaar komt. Maar ook als dit niet het geval is, kunnen de verwachte ontwikkelingen in de markt een bijstelling in uw strategie nodig maken. Om tot een weloverwogen beslissing te komen, is het noodzakelijk om eerst in kaart te brengen waar uw kansen en bedreigingen liggen.

Checklist

- Missie: waar staat u voor? Uw missionstatement:**
 - ✓ Raakt de kern van uw bedrijf.
 - ✓ Inspireert u en uw medewerkers.
 - ✓ Is de basis voor uw plannen en doelen.

- Visie: waar gaat u voor?**
 - ✓ Ontwikkel uw visie op de markt.

- Kernwaarden: wat bepaalt uw identiteit?**
 - ✓ Benoem uw ware identiteit.
 - ✓ Kernwaarden zijn een leidraad voor uw eigen medewerkers.

- Bedrijfsstrategie**
 - ✓ Stel vast hoe u uw doelen wilt bereiken.
 - ✓ Stel meetbare doelstellingen vast voor:
 - Omzet
 - Brutowinst
 - Kostenstructuur
 - Marktaandeel
 - Naamsbekendheid
 - Medewerkertevredenheid
 - Klanttevredenheid
 - Klantbehoud
 - Duurzaamheid

Uw product of dienst

Keep away from people who try to belittle your ambitions. Small people do that, but the really great make you feel that you, too, can become great.

MARK TWAIN (1835-1910)

Een sterk merk is een randvoorwaarde om als ondernemer succesvol te zijn. Maar uiteindelijk draait alles om die ene vraag: bent u in staat om een unieke en relevante oplossing te bieden voor een probleem van uw klanten? Die oplossing biedt u met behulp van een product of dienst. En daar schuilt een gevaar in. Het is namelijk heel gemakkelijk om in de dagelijkse praktijk uit het oog te verliezen dat het om het vervullen van een behoefte draait. En niet om uw aanbod. Laat ik dat illustreren aan de hand van een voorbeeld. Mensen hebben geen behoefte aan een auto of een busverbinding. Waar ze behoefte aan hebben, is een comfortabele en handige manier om van A naar B te komen. En het liefst beleven ze er ook nog plezier aan. Bijvoorbeeld omdat de auto waarin ze rijden zo lekker snel optrekt of bewonderende blikken van de buitenwereld oogst.

Wilt u succesvol zijn, dan redeneert u vanuit uw klant en niet vanuit uw product. Dan ontwikkelt u geen product om er vervolgens een markt bij te creëren, maar verzint u een unieke manier om een probleem van uw klant op een fantastische manier op te lossen. In dit hoofdstuk laat ik u zien hoe. Daarbij zal ik aandacht besteden aan het verschil tussen producten en diensten, evenals aan de verschillen tussen de consumentenmarkt en de zakelijke markt.

7.1 Verschil tussen dienst en product

De Nederlandse economie drijft op de dienstensector. Denk bijvoorbeeld aan openbaar vervoerders, banken, de reisbranche, de horeca, transportbedrijven, schoonmaakbedrijven, ziekenhuizen, de thuiszorg, makelaars, adviseurs en opleidingsinstituten; de lijst is eindeloos. Twee derde van ons bruto nationaal product wordt gerealiseerd via de verkoop van diensten. De kans is daarom groot dat ook uw onderneming diensten en geen producten in de markt zet.

Wat maakt de ontwikkeling en verkoop van producten en diensten nu zo verschillend?

- Het aanbod van diensten is niet tastbaar. Uw klant kan de kwaliteit van uw aanbod niet beoordelen door ernaar te kijken, het aan te raken of te horen. Dat maakt het risico voor uw klant groter. Zal hij straks wel tevreden zijn over de geleverde dienst? En hoe kan hij beoordelen wie een betere dienst levert: u of uw concurrent?

- Het is moeilijker om de kwaliteit van een dienst te meten dan van een product. Bovendien is de manier waarop uw klant die kwaliteit beoordeelt subjectiever.
- Voorraadbeheer speelt geen rol bij diensten.
- Personeel speelt een grote rol bij diensten en heeft veel invloed op de kwaliteit.
- De klant moet veelal aanwezig zijn bij het verlenen van de dienst.
- Er is een bepaalde mate van samenwerking nodig. De patiënt in het ziekenhuis moet wel zijn medicijnen innemen om beter te worden; de klant van een coach moet iets van zijn coach willen aannemen.

7.2 Verschil tussen consumenten en zakelijke klanten

In eerdere hoofdstukken hebt u al gezien dat er veel verschillen zijn tussen business-to-consumer(-b2c-) en business-to-business(-b2b-)marketing. Onder meer is er in de b2b-markt sprake van een afgeleide vraag. Dat betekent dat bedrijven, instituten en (semi)overheden producten of diensten bij u afnemen omdat zij deze nodig hebben om op hun beurt iets te leveren aan hun eigen klanten. Zo zal een marketingadviseur behoefte hebben aan bijscholing om zijn klanten goede adviezen te kunnen blijven geven. Een scheepswerf zal staal en hijsmiddelen nodig hebben om schepen te kunnen bouwen. In de consumentenmarkt gaat het daarentegen om een directe vraag; particulieren zoeken een goede oplossing voor hun persoonlijke wens of behoefte. Meer dan in de zakelijke markt staan consumenten open voor producten of diensten die zij weliswaar niet nodig hebben, maar die hun toegevoegde waarde bieden op welke manier dan ook. Een fijn boek, een e-reader of dansles zijn misschien niet noodzakelijk, maar veraangenamen het leven wel. U kunt de vraag naar dergelijke producten of diensten daarom eenvoudiger beïnvloeden dan in de zakelijke markt het geval is.

Uw zakelijke klant is in meerdere of mindere mate afhankelijk van u. Als een scheepswerf niet op tijd het juiste staal of de geschikte hijsmiddelen geleverd krijgt, dan gaat het mis met de planning. Valt de internetverbinding weg, dan kan een bedrijf niet reageren op e-mails en kan het bestellingen misschien niet op tijd uitvoeren. Daarom is het logisch dat een zakelijke klant extra kritisch is. Hij wil zeker weten dat hij erop kan rekenen dat u de juiste producten of diensten levert, in de juiste kwaliteit en op het juiste moment.

7.3 De productmix

Hoe belangrijk is uw product voor uw klant? Welke aspecten van uw product vindt uw klant belangrijk? En hoe kunt u uw product aantrekkelijk maken voor uw klant? Dit zijn vragen die u zich moet stellen om tot een aantrekkelijk aanbod te komen.

Het belang van uw product

In het marketingvak worden producten vaak ingedeeld in een viertal hoofdcategorieën:

- *Convenience goods* zijn producten met een relatief lage eenheidsprijs die door klanten regelmatig en meestal routinematig gekocht worden; er wordt niet lang over nagedacht. Dit geldt bijvoorbeeld voor een belangrijk deel van de dagelijkse boodschappen.
- *Shopping goods* zijn producten, de naam zegt het al, waar klanten voor willen shoppen. Kleding, meubels en digitale camera's zijn producten die men niet dagelijks koopt. Er zijn ook hogere kosten mee gemoeid voor de consument.
- *Specialty goods* zijn producten die klanten erg belangrijk vinden, bijvoorbeeld een trouwjurk, een nieuw huis of een wereldreis.
- *Unsought goods* zijn producten waar klanten niet naar op zoek zijn. Ze hadden geen idee dat het product bestond, misschien hadden ze er ook niet (bewust) behoefte aan. Een aardig voorbeeld is internet. Zolang het niet bestond, was er geen behoefte aan. Mensen waren er ook niet naar op zoek. Nu het wel bestaat, kunnen we ons geen leven meer indenken zonder.

Tot op zekere hoogte zijn producten voor de zakelijke markt ook op deze manier in te delen. Een belangrijk verschil met de consumentenmarkt is dat organisaties over het algemeen zelfs bij convenience goods van tijd tot tijd zullen evalueren of het verstandig is om over te stappen naar een ander merk of een andere leverancier, bijvoorbeeld om een lagere inkoopprijs te bedingen.

Waar let uw klant op?

Er zijn verschillende aspecten waar uw klant bewust of onbewust op zal letten bij de keuze voor een product: kwaliteit, merk, service, verpakking, vormgeving en garantie. Dit zijn de aspecten waar u mee kunt 'spelen' om onderscheid te creëren met uw product. Voor een deel van uw klanten zal ook duurzaamheid een rol spelen. Enkele van deze aspecten vergen wat toelichting.

Hoe belangrijk service voor uw klant is, hangt af van het belang dat uw klant aan het product hecht. Verkoopt u bijvoorbeeld potten pindakaas, dan zal de service zich primair beperken tot een goede afhandeling van klachten. Bent u daarentegen een autodealer, dan speelt service juist een erg belangrijke rol. Voor de klant, omdat het om een voor hem belangrijke aankoop gaat. En voor u, omdat dit een manier is waarop u deze klant aan u kunt binden voor het onderhoud van de auto en de toekomstige aanschaf van een andere auto.

Service speelt een rol vóór, tijdens en na de aankoop. Laten we de autodealer als voorbeeld nemen. Welke service is voor de aankoop van belang? In elk geval een werkelijke interesse in uw klant, een goed advies en het aanbod van een proefrit met een voldoende gevulde tank. Tijdens de aankoop kan een financieringsvoorstel aantrekkelijk zijn. Maar ook vriendelijk zijn en de tijd voor uw klant nemen

zijn van groot belang – ongeacht of deze een afgetrappt model van tweeduizend euro koopt of een gloednieuwe middenklasser. Vergeet niet om te vragen of de klant verder nog iets nodig heeft, zoals winterbanden. Dat is niet alleen voor u voordelig; uw klant is ermee geholpen wanneer u meedenkt. Na de verkoop is het attent wanneer u de klant na een week even belt en vraagt of hij tevreden is over zijn nieuwe auto.

Voor zakelijke klanten is garantie over het algemeen nog belangrijker dan voor consumenten. Dit is het logische gevolg van de afhankelijkheid die zij ten opzichte van u hebben. Garantie beperkt zich overigens niet per se tot het functioneren van een product. Ook op andere manieren kunt u onderscheidend zijn in uw garantie. Zo vertelt het Ik kies bewust-logo op voeding de consument dat het product relatief gezond is. Een certificaat van The Jeweltree Foundation garandeert klanten dat de edelmetalen, diamanten en edelstenen in gecertificeerde sierraden op een duurzame manier zijn gewonnen.

7.4 De dienstenmix

In veel opzichten zijn de aspecten waar uw klant op let dezelfde als bij fysieke producten. Omdat een dienst geen tastbaar product is, zal zekerheid echter extra belangrijk zijn voor uw klant. Het imago van uw merk kan voor een deel die zekerheid bieden. Daarnaast helpt het wanneer u heel duidelijk bent over wat uw klant kan verwachten, wat de dienst exact inhoudt en op welke manier u de kwaliteit waarborgt. Dit zijn aspecten waar u in uw communicatie veel aandacht aan zult moeten besteden.

Daarnaast zijn processen en personeel speciale aandachtspunten wanneer u diensten verkoopt. Meer over personeel leest u in hoofdstuk 11. U hebt al gezien dat klant en leverancier over het algemeen bij elkaar moeten komen bij de levering van diensten. Dat betekent dat ook de processen goed op elkaar moeten worden afgestemd. Een voorbeeld: tweeverdieners zijn relatief aantrekkelijke klanten voor een bank. Hoe kan een bank nu zijn processen op deze interessante klanten inrichten? Door in te spelen op het feit dat deze klanten hun bankzaken niet onder werktijd zullen willen afhandelen. Klantgerichte oplossingen zijn dan verruimde openingstijden, adviseurs die buiten kantooruren beschikbaar zijn en de mogelijkheid om veel zaken via een besloten internetomgeving af te handelen.

7.5 Productontwikkeling

In hoofdstuk 4 kwam de opbouw van uw assortiment aan de orde. Welke producten of diensten zijn uw melkkoeien en welke kunnen worden gesaneerd? En

wat zijn uw vraagtekens en sterren, die in de toekomst misschien melkkoeien kunnen worden? Bij de externe analyse keek u uitvoerig naar uw afnemers; hoe gedragen zij zich, wat vinden zij belangrijk, welke veranderingen neemt u waar? In hoofdstuk 5 kwamen uw strategische opties voor groei aan de orde. Een van de mogelijkheden om te groeien is de productontwikkeling. Overigens is deze term een beetje misleidend; het gaat natuurlijk niet alleen om producten, maar ook om diensten. U kunt groeien door bestaande producten of diensten te verbeteren of nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Welke strategische opties hebt u afgeleid uit uw interne en externe analyse?

Zoals eerder gezegd, is het gevaarlijk om te blijven vertrouwen op uw bestaande melkkoeien. De wereld verandert en u moet meeveranderen. Wat dit betekent voor uw succesvolle hardlopers, hangt af van hun levensfase. Vraag uzelf af of de markt voor dit product op korte tot middellange termijn verdwijnt. Vraag uzelf ook af wat uw product of dienst nog uniek maakt. Is uw product nog relevant, lost het nog steeds het probleem van uw klant optimaal op? Geeft uw aanbod uw klanten nog een 'Wow!'-gevoel?

Crowdsourcing, cocreatie en customizen

Een beroemd voorbeeld van een bedrijf dat net op tijd naar zijn fans ging luisteren, is Lego. In 2005 was het speelgoedconcern op sterven na dood. Het raadpleegde zijn fans en wat bleek? Al die kant-en-klare concepten, gebaseerd op populaire onderwerpen als Harry Potter en Star Wars, bleken lang niet alle fans aan te spreken. Wat wilden zij? Ouderwets bouwen met Legoblokjes, de eigen fantasie de vrije loop laten, zelf creëren! Lego gooide met succes het roer om. Tegenwoordig kunnen kinderen (en volwassenen) via een gratis te downloaden programma op de computer aan de slag met het ontwerpen van Lego-bouwwerken. Vervolgens kunnen zij hun eigen creatie meteen bestellen. Lego stuurt de jonge ontwerper dan een door hemzelf ontworpen doosje met precies de juiste bouwstenen en desgewenst een automatisch gegenereerde bouwstructie. Bovendien kan het ontwerp online worden geplaatst; anderen kunnen het dan downloaden. Het gaat goed met Lego; in 2009 zag het bedrijf de winst met meer dan 60% toenemen en de omzet steeg met 22%. Lego heeft gebruikgemaakt van drie technieken die de afgelopen jaren populairder zijn geworden:

- De eerste is *crowdsourcing*; daarbij wordt een grote groep individuen geraadpleegd en betrokken bij onder meer innovaties. Dit kan actief, door vragen voor te leggen aan afnemers, of passief door te luisteren naar wat afnemers zeggen tegen medewerkers en distributeurs of op sociale netwerken.
- De tweede is cocreatie. Daarbij gaat een bedrijf een samenwerking aan met individuen of andere bedrijven om nieuwe producten of diensten te creëren. Naast Lego is opensourcesoftware een voorbeeld bij uitstek van cocreatie. Denk bijvoorbeeld aan hulpprogramma's voor webbrowser Mozilla Firefox en aan praktisch alle apps die tegenwoordig voor slimme mobieltjes te downloaden zijn.

- De derde techniek waar Lego gebruik van heeft gemaakt is *customizen*. Marketeers komen steeds meer tot de ontdekking dat het erg moeilijk is om producten of diensten te creëren die de massa aanspreken. Mensen zijn individuen, zij willen niet precies hetzelfde product als de buurman of de schoolvriendin. Steeds meer bedrijven doen iets met dit gegeven. Denk bijvoorbeeld aan postzegels, wenskaarten en visitekaartjes die u zelf online kunt ontwerpen. Op muesli.com stelt u uw eigen muesli samen. U kunt voor een kind een boekje kopen waarin het zelf de hoofdrol speelt. FBTO geeft u de mogelijkheid om uw eigen optimale verzekeringspakket samen te stellen. Schoenenfabrikanten als Nike en Puma bieden de mogelijkheid om sneakers te customizen.

Hoe u de principes van crowdsourcing en cocreatie het best voor uw eigen onderneming kunt toepassen, hangt af van de aard van uw bedrijf. Hoe bereikt u uw fans? Facebook en Twitter kunnen weliswaar voor veel bedrijven een oplossing bieden, maar wat nu als uw afnemers daar niet te vinden zijn? Dan zijn er genoeg andere mogelijkheden:

- Richt een onlinecommunity op.
- Bied trouwe klanten de mogelijkheid om lid te worden van een 'club' die u mag raadplegen.
- Schakel een marktonderzoekbureau in voor het beheren van een klantenpaneel, online of offline.
- Nodig van tijd tot tijd trendsetters onder uw klanten uit voor kleinschalige bijeenkomsten.

Logische vervolgstappen

U hebt geluisterd naar uw afnemers en u beschikt door uw interne en externe analyse over een aantal veelbelovende strategische opties voor productontwikkeling. Voordat u werkelijk naar de ontwerptafel gaat, is het belangrijk dat u nog een aantal tussenstappen zet door de volgende zaken te toetsen:

- Is het product dat u wilt ontwikkelen werkelijk onderscheidend? Biedt u iets dat er nog niet was?
- Lost het product een probleem op voor uw klanten? Hebben zij wel werkelijk behoefte aan een dergelijk product?
- Past het product binnen uw missie en uw visie?
- Toets de haalbaarheid van de productontwikkeling. Dit doet u door middel van een zogenoemde *businesscase*: door de kosten tegen de baten af te wegen, kunt u beoordelen of het verstandig is om een product of dienst inderdaad te ontwikkelen.
- Is uw nieuwe product of dienst een vervanging van een bestaand aanbod? Dan is het belangrijk dat u besluit hoelang u het bestaande product nog blijft leveren. En hoe zit het met de levering van onderdelen of het verlenen van service? Hoewel het aantrekkelijk voor u kan zijn om deze termijn zo kort mogelijk te maken, kan dit ertoe leiden dat u daarmee bestaande klanten van

u vervreemdt. Wanneer zij nog niet toe zijn aan de vervanging van het huidige artikel, dan zullen zij het u niet in dank afnemen wanneer u hen daartoe dwingt door geen onderdelen of service meer te leveren.

Dit zijn essentiële vragen waar u een helder antwoord op zult moeten vinden voordat u een definitief besluit neemt over de ontwikkeling van een nieuw product (of een nieuwe dienst).

Implementatieplan

Bij de ontwikkeling van nieuwe of aangepaste producten of diensten is het van groot belang dat u een compleet implementatieplan maakt. Wacht hier niet mee totdat het ontwikkelproces bijna is afgerond. Uw succes hangt niet alleen af van de eigenschappen van uw nieuwe product of dienst, maar ook van het enthousiasme van uw eigen personeel, de *buzz* die u rondom uw nieuwe aanbod weet te creëren en diverse andere factoren. In feite is zo'n plan niets anders dan een miniversie van een marketingplan. De belangrijkste vragen die u in dit plan moet beantwoorden zijn:

- Merk: welke naam geeft u uw nieuwe product of dienst? Misschien vormt deze een aanvulling op een bestaand assortiment. Misschien ook niet; overweeg in dat geval of het een pluspunt is om uw bestaande merk te gebruiken, of dat dit juist verwarring kan scheppen bij uw afnemers.
- Afnemers: welke klantengroepen hebt u geïdentificeerd?
- Prijs: welke prijs is noodzakelijk om uw investering binnen een redelijke termijn terug te verdienen? Welke prijs zijn uw afnemers bereid te betalen? Welke marge hanteren uw distributeurs? Welke marge hanteert u zelf? Welke prijs past bij de positionering van uw product ten opzichte van dat van concurrenten in de markt? Meer informatie hierover vindt u in hoofdstuk 8.
- Plaats: kunt u uw nieuwe product of dienst via dezelfde kanalen verkopen als de rest van uw aanbod? In hoeverre kunt u via deze kanalen de juiste klantengroepen bereiken?
- Promotie: hoe gaat u *buzz* creëren rondom de introductie? Welke fans van uw merk kunt u hierbij betrekken? Welke acties onderneemt u op het gebied van pr? Hoe maakt u uw eigen personeel enthousiast? En uw distributeurs? Op welke manier zullen verkopers uw product of dienst aan de man brengen?
- Productaspecten: welke rol speelt de verpakking van uw product? Design is een volwassen bedrijfstak geworden. Denk maar eens aan de rol van de verpakking bij Nespresso cups of de vorm van parfumflesjes bij hoe klanten producten ervaren.
- Personeel: in welk stadium betreft u uw personeel bij de ontwikkeling van uw product of dienst? Zelfs bij grotere bedrijven zie ik het regelmatig gebeuren dat afdelingen als de klantenservice of backoffice onvoldoende op de hoogte zijn gesteld. Het is niet verstandig om uw personeel pas bij een productintroductie te betrekken wanneer het product al klaar voor lancering is. Uw

eigen medewerkers moeten zich minstens zo betrokken voelen als de afnemers die u binnen het kader van *crowdsourcing* hebt geraadpleegd. Besteed daarom vanaf het begin van het ontwikkelproces ruimschoots aandacht aan interne communicatie.

7.6 Uw product of dienst beschermen

Merkrecht

Gaat u uw nieuwe product of dienst introduceren onder uw paraplu-merk of met een speciale, eigen merknaam? Is dat laatste het geval, vergeet dan niet om dit merk te registreren, zoals in hoofdstuk 6 omschreven staat.

Zoals eerder al ter sprake kwam, werkte ik jaren geleden voor een fabrikant van hijsmiddelen, die een A-merk in een kleine nichemarkt voerde. De herkomst van de producten was voor klanten zeer herkenbaar op basis van drie kenmerken:

- het op de producten aangebrachte merk;
- de specifieke vorm van de producten, die niet uitsluitend functioneel was;
- een specifieke kleurstelling, die consequent was doorgevoerd.

In samenspraak met de directie won ik juridisch advies in van een specialist. Hij oordeelde dat het de moeite waard was om te proberen de zeer specifieke kleurencombinatie en vorm vast te leggen als intellectueel eigendom. Hij kreeg gelijk; het lukte ons om al deze identificerende kenmerken nationaal en internationaal vast te leggen.

Het bedrijf kreeg vervolgens te maken met verschillende importeurs die uiterlijk exact op onze producten gelijkende hijsmiddelen invoerden vanuit het Verre Oosten. Dit vormde een dubbel gevaar voor de onderneming. Niet alleen zouden klanten deze producten kunnen aanzien voor de onze, maar het kon ook de goede naam van dit A-merk aantasten. De namaakproducten waren namelijk van een aantoonbare inferieure kwaliteit – een serieuze zaak bij producten waarbij veiligheid een grote rol speelt. We ondernamen dan ook juridische actie tegen de importeurs. Enerzijds op basis van onze geregistreerde rechten, anderzijds op basis van *counterfeit*. Bij dit laatste brengt een andere partij producten of diensten op de markt die de indruk moeten wekken dat het om de echte producten gaat.

Onze juridische actie had succes; wij wonnen kort geding na kort geding. Zonder de registratie van vorm en kleurstelling had het er waarschijnlijk minder gunstig uitgezien voor het merk.

Vorm- en kleurenrecht

Heeft uw product een bijzondere vorm of kleurencombinatie die het product herkenbaar maakt voor uw doelgroep? Dan is het de moeite waard om een in intellectueel eigendomsrecht gespecialiseerde advocaat in te schakelen om te onderzoeken of u deze kunt vastleggen. Is dit niet mogelijk, dan kan het de moeite waard zijn om na een paar jaar een nieuwe poging te wagen. Jurisprudentie is niet statisch; keer op keer blijkt dat de rechtspraak in de loop der jaren kan veranderen. En dat wat eerst niet mogelijk was, nu wel kan.

Octrooirecht

Wilt u een bijzondere innovatie op de markt brengen? Het kan dan de moeite waard zijn om een patent aan te vragen op de onderliggende technologie. Dit beschermt uw innovatie tegen snel kopiëergedrag van uw concurrenten. Zo heeft Apple bijvoorbeeld patent aangevraagd op de technologie die het mogelijk maakt om op een iPhone te 'bladeren' door een specifieke beweging op het scherm te maken met uw vingers. Apple kan dit octrooi niet alleen inzetten voor de eigen producten, maar ook te gelde maken door de technologie vervolgens aan andere producenten te verkopen.

Maak wel een zorgvuldige afweging in hoeverre de baten opwegen tegen de kosten. U bent al snel € 20.000 kwijt voor de registratie van uw patent in een enkel land. Verder is strikte geheimhouding tot het introductiemoment cruciaal. Als u voor het indienen van uw patentaanvraag een demonstratie of presentatie heeft gegeven over uw innovatie, dan zal deze niet meer als nieuw worden beschouwd. Een octrooi kunt u dan vergeten.

7.7 Fiscaal voordeel bij innovatie

Investeert u binnen uw onderneming in innovaties zoals de ontwikkeling van nieuwe producten of productieprocessen? Dan is het goed om te weten dat dit u een zeer interessant fiscaal voordeel kan opleveren. Veel ondernemers denken onterecht dat zij niet innovatief zijn. Ook zijn veel ondernemers er niet van op de hoogte dat er sinds januari 2010 in de vennootschapsbelasting een nieuwe fiscale faciliteit is, de Innovatiebox. Deze heeft aantrekkelijkere voorwaarden en kent ruimere mogelijkheden dan haar fiscale voorganger, de vroegere Octrooiibox. In de nieuwe regeling kunnen bovendien opbrengsten uit innovatie onder voorwaarden nog gunstiger worden belast dan voorheen. Voldoet u aan die voorwaarden, dan betaalt u namelijk effectief maar 5% vennootschapsbelasting in plaats van 25,5%.* Voorheen, onder de Octrooiibox, was dit 10%.

De Octrooiibox-regeling gold sinds 1 januari 2007 voor inkomsten uit octrooien, buitenlandse patenten en kwekersrechten. Sinds 1 januari 2008 is de regeling ook

* Percentages 2010. Wijzigingen voorbehouden. Voor actuele informatie kunt u zich het best tot de Belastingdienst wenden.

opengesteld voor voordelen uit innovaties waarvoor een beschikking is verkregen voor speur- en ontwikkelingswerk, zoals dat in de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (wbo) staat omschreven. Daardoor kwamen ook meer alledaagse vormen van innovatie binnen het bedrijfsleven in aanmerking voor de regeling. De Octrooiwet kende echter diverse technische beperkingen, waardoor deze regeling in de praktijk niet succesvol was. Dit is de reden waarom de overheid per 1 januari 2010 de Innovatiebox heeft geïntroduceerd.

Wilt u binnen het kader van de wbo in aanmerking komen voor dit aantrekkelijke voordeel, dan kunt u een wbo-verklaring aanvragen bij Agentschap NL (voorheen SenterNovem). Gezien de complexiteit van deze materie is het overigens aan te bevelen om hierbij een deskundige in te schakelen die gespecialiseerd is in deze regeling. Ditzelfde geldt voor het in kaart brengen van de mogelijkheden van de Innovatiebox en de uiteindelijke afstemming met de Belastingdienst.

Ten slotte is het goed om te weten dat de grootte van uw bedrijf geen verschil maakt. Of u nu een belastingplichtige voor de vennootschapsbelasting bent in de hoedanigheid van een zzp'er, mkb-ondernemer of multinational, ieder bedrijf kan in principe gebruikmaken van de Innovatiebox, mits het aan de voorwaarden voldoet.

Checklist

- Redeneer altijd vanuit de behoeften en wensen van uw klant (en niet vanuit uw aanbod)**
- Houd rekening met de speciale wensen en behoeften van uw zakelijke klant**
 - ✓ Bied zekerheid dat hij kan rekenen op de kwaliteit en levertermijn van bestellingen.
- Begrijp waar uw klant op let en speel daar op in**
 - ✓ Kwaliteit
 - ✓ Merk
 - ✓ Service
 - Hoe complexer het product, des te belangrijker de service is.
 - Hoe groter het belang van de klant, des te belangrijker de service is.
 - Service tijdens de aankoop kan klanten over de streep trekken.
 - Service na de aankoop kan leiden tot extra aankopen of herhalingsaankopen.
 - ✓ Verpakking
 - ✓ Vormgeving
 - ✓ Garantie
 - Voor zakelijke klanten extra belangrijk.
 - Kan bijdragen aan uw onderscheidend vermogen.
- Bijzondere aandachtspunten bij de verkoop van diensten**
 - ✓ Bied extra zekerheid met behulp van:
 - Een positief imago
 - Helderheid over de inhoud van de dienst
 - Helderheid over kwaliteitsborging
 - Goede afstemming van processen
 - Personeel speelt een grote rol
- Productontwikkeling (voor producten en diensten)**
 - ✓ Kies tussen aanpassing van een bestaand product en de ontwikkeling van een geheel nieuw product (op basis van strategische opties).
 - ✓ Neem een verantwoorde beslissing over de termijn waarbinnen u nog onderdelen en service levert voor producten die u schrappt.
 - ✓ Betrek uw afnemers bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten via:
 - Social media
 - Onlinecommunity

- Club voor trouwe klanten
- Klantenpanel
- Trendsettersbijeenkomsten
- ✓ Toets iedere geplande productontwikkeling aan:
 - Onderscheidend vermogen
 - Het probleem van uw klanten; lost het product dit probleem op?
 - Uw missie, visie en bedrijfsdoelstellingen
 - Haalbaarheid: maak een businesscase
- ✓ Schrijf een implementatieplan, waarin u de marketingmix voor het nieuwe product invult.
- ✓ Bescherm uw nieuwe product of dienst binnen het kader van intellectueel eigendomsrecht:
 - Merk
 - Vorm
 - Kleur
 - Octrooi
- ✓ Maak gebruik van fiscaal voordeel via de Innovatiebox.

Register

- 3 P's 8
- 4 C's 4
- 4 P's 4
- 5-krachtenmodel van Porter 26
- 80/20-regel 32

- aanbesteding 84
- aanbod 32, 65, 78
- aankoopbeslissingen 9
- aankoopgedrag 5
- Abell, Derek F. 50
- actiekortingen 80
- Adwords 105
- affiliate marketing 89
- afgeleide vraag 9, 66
- afnemers 28, 35, 71, 96
 - segmenteren 21
- afnemersanalyse 23
- Agentschap NL 74
- Albert Heijn 57
- ambassadeurs 96
- A-merk 56, 79
- Anderson, Chris 47
- Apple 3
- Applestore 7
- Aslander 83
- assortiment 47
- augmented reality 45
- auteursrechten 62, 112

- b2b 9, 10
- B2B Contact 107
- b2c 9, 66
- bedrijfsresultaten 116
- bedrijfsstrategie 19, 121
- Blanchard, Robert 59
- blip.tv 108
- blog 6, 104

- Bol.com 47
- Boston Consultancy Group 45
- Boston Matrix 45
- buitenreclame 102
- business-to-business 66
- business-to-consumer 66
- buzz 98, 103, 111

- C&A 55
- centrale probleem 43, 49
- cocreatie 69
- communicatie 5
- Communicatie 34, 123
- Communicatiedoelgroepen 96
- communicatieplan 97
- Communication 4
- community 70, 97
- concurrenten
 - directe 25, 26
- concurrentie 25
- concurrentievoordeel 35
- confrontatiemix 42
- Connexion 55
- convenience 4
- convenience goods 67
- cost to customer 4
- counterfeit 72
- crisiscommunicatie 110, 111
- crowdsourcing 69
- customer relations management 5
- customer solution 4
- customizen 70

- DDMA 7
- Decision Making Unit 10, 24
- Delicious 108
- dialoogmarketing 7
- dienst 32, 123

- diensten 87
- dienstensector 11, 65
- Digg 6
- direct marketing 5
- distribuantenmerken 54
- distributie 29, 33, 123
- diversificatie 45
- doelgroepen 22
- doelstellingen 19

- Easyjet 35
- economie 47
- e-mail 103
- evalueren 121
- evenement 108

- fabrikantenmerk 54
- Facebook 6, 106
- fans 7, 96
- fast moving consumer goods 55
- financiële kengetallen 31
- Flash 105
- Flickr 6, 107
- focusstrategie 49
- fora 7
- foto 107
- Foursquare 107
- franchise 89
- freemium 83

- gebruiksmoment 80
- Godin, Seth 7
- Google Alerts 109
- Grolsch 54
- guerillamarketing 103

- Hallo! 107
- handelsnaam 62
- Hay Group 35, 116
- herdefinitie 50
- herpositionering 60
- Heshof, Peter 30
- huismerken 55

- Hyves 6, 106

- iens.nl 7
- imago 31
- implementatieplan 71
- Innovatiebox 73
- integratie 7
- intellectueel eigendom 62
- intermediair 90
- internet 6
 - feiten 6
- interruptiemarketing 7

- Jungle Minds 98

- kanaalconflikt 92
- kernwaarden 18
- klantenpanel 70
- klanttevredenheid 116
- Klein, Naomi 58
- koopmotief 23
- Kotler, Philip 4
- krokodil, parse 116

- layar 107
- Layar 45
- Lego 69
- leveranciers 28
- LinkedIn 97, 99, 106
- Lipton 103
- literatuur 109

- maatschappelijk verantwoord ondernemen 8
- macro-omgeving 29
- mannen 9
- marketing
 - 2.0 5
 - business-to-business 9
 - definitie 3
 - diensten 11
- marketingdoelstellingen 121
- marketingmix 32

- marketingplanning 15
- markt 24
- marktaandeel 24, 46, 122
- marktomvang 24
- marktonderzoek 21
- marktontwikkeling 44
- marktpenetratie 44
- marktpositie 31
- massamarketing 5
- McCarthy, E. Jerome 4
- m-commerce 89
- Mededingingswet 84
- medewerkerbetrokkenheid 117
- medewerkertevredenheid 124
- media 101
- merk 7, 31, 53, 71
 - individueel 55
 - macht van de consument 7
- merkbeloofte 16
- Merkenbureau 62
- merkenmoe 58
- merkentrouw 58
- merkimago 53
- merkmanagement 54, 60
- merkrecht 72
- merkwaarden 60
- Microsoft 8
- Millward Brown
 - onderzoek 3
- Mindz 97, 107
- missionstatement 16
- mobiel 89
- mobiele website 105
- monitoren 109
- MSN 107
- MySpace 107

- naamsbekendheid 24, 122
- Nestlé 55
- netwerk 90
- nichemarkt 56
- Nike 8
- Ning 107

- NuJij 6

- Octrooiabox 73
- octrooirecht 73
- offerte 104
- Olander, Stefan 8
- ondernemingsdoelstellingen 43

- paraplumerk 55
- People, Planet, Profit 8
- permissiemarketing 8
- persbericht 100
- personeel 5, 60, 71, 115, 124
- Picasa 107
- plaats 71
- Plaxo 107
- point-of-sale 103
- pop-upbedrijven 91
- Porter, Michael E. 25, 35
- positioneren 77
- post 103
- pr 100
- prijs 25, 48, 71, 77
- prijsbeleid 34, 124
- prijsdiscriminatie 80
- prijselasticiteit 78
- prijsgevoeligheid 78
- prijsstelling 77
- Prijzenwet 84
- print 102
- private label 57, 91
- privatisering 12
- proces 10, 68, 92, 116, 118
- product 32, 48, 123
- productaspecten 71
- productlevenscyclus 46
- productontwikkeling 45
- profielensites 107
- promotie 71
- P's
 - meer 4

- Rabobank 8, 98

- radio 102
- referentie 11
- regelgeving 84, 103
- reputatie 109
- retail 89
- Romme, Karen 36
- rss-feed 109

- samenwerkingspartners 106
- samenwerkingsverbanden 84, 91
- sampling 103
- Search Engine Advertising (SEA) 105
- Search Engine Optimalization (SEO) 105
- Seats2Meet 83
- segmentatie
 - doorgeslagen 22
- segmenteren 21
- sentiment 110
- service 67, 84, 97
- Shelfari 109
- Shopping goods 67
- Slijterijmeisje 98
- sms 107
- sns 107
- social bookmarking 108
- sociale netwerken 6
- social media 11
- social media release 101
- socialmediastrategie 95
- specialty goods 67
- Starbucks 107
- ster 46
- strategie 41
- strategische opties 49
- swot-analyse 41

- Tagmos 108
- tail
 - the long ~ 47
- Telecommunicatiewet 104
- televisie 102
- toetreders 28
- Toyota 112

- trends 30, 83, 122
- Twitter 6, 105
- Twitterspiegel 103

- umc St. Radboud 97
- Unilever 55
- unsought goods 67

- vergelijkingsites 6
- verhalen 98
- verkoop 90
- video 108
- Vimeo 108
- vmc 48
- vraagtekens 46
- vrouwen 9

- waardebepaling achteraf 83
- wbso 74
- web 2.0 6
- webshops 106
- website 104
- webwinkel 88
- werken 2.0 9
- Wet Beperking Cadeaustelsel 84
- Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk 74
- Wet op de Kansspelen 84
- Wetpaint 109
- wholesale 90
- wij-tijdperk 30
- wiki 109
- winkels 89

- YouTube 6, 108

- Zach, David 91
- Ziggo 61
- zoekmarketing 105

Er zijn maar weinig ondernemers bij wie de orders bij wijze van spreken door het raam naar binnen vliegen. Ondernemen is gewoon keihard werken. En op het juiste moment de juiste keuzes maken. Of u nu een eenmanszaak hebt of een groot bedrijf runt: u zult regelmatig belangrijke beslissingen moeten nemen op marketinggebied.

Marketing voor ondernemers helpt u om een succesvolle richting te kiezen voor uw bedrijf of afdeling en een duurzame relatie met uw klanten aan te gaan. Met dit boek bij de hand stelt u stapsgewijs uw eigen marketingplan op, ook als u geen voorkennis hebt van marketing.

- U krijgt een compleet beeld van zowel de bestaande als de nieuwste visies, trends en marketingtechnieken, zoals web 2.0-oplossingen.
- Er is aandacht voor de marketing van producten en diensten, inclusief b2b-marketing.
- Praktijkvoorbeelden uit de meest uiteenlopende branches zijn herkenbaar voor iedere ondernemer.

In Marketing voor ondernemers staat de praktische toepasbaarheid centraal. U kunt direct aan de slag met uw plannen om uw onderneming te laten groeien.



Eline Walda adviseert ondernemers bij strategische marketingvraagstukken. Tot haar klantenkring behoren zowel mkb-bedrijven als grote A-merken. Zij heeft een brede praktijkervaring in marketing-, verkoop- en communicatiemanagement. Wat deze vakgebieden voor haar verbindt, is een werkelijke interesse in mensen en wat hen beweegt.



Praktisch en ter zake, dat zijn de *Praktijkguiden voor Manager en Ondernemer*. Zij bieden u in niet meer dan twee avonden lezen een schat aan informatie en vaardigheden die u direct in uw eigen praktijk kunt toepassen. Hoofdredacteur en begeleider is Ron Plattel.



ISBN 978 90 5261 707 7

NUR 802 / 801

