

“Ik kan het feit niet veranderen dat mijn schilderijen niet verkopen. Maar de tijd zal komen dat mensen zullen erkennen dat zij meer waard zijn dan de waarde van de verf die ik heb gebruikt in het schilderij.”

Vincent van Gogh, Nederlands schilder (1853-1890)

1. Duurzame marketing: de marketingmix voor sociale economie!

Peter Bosmans, Febecoop Adviesbureau

1. Inleiding

Eén van de grote verschillen tussen reguliere economie en sociale economie (SE) is dat binnen reguliere economie het op de markt brengen van een product en het realiseren van winstmarges daarop meestal een doel is en het tewerkstellen van mensen slechts een middel. Binnen de SE is het net omgekeerd: het tewerkstellen van mensen is een doel en het verkopen van producten een middel om duurzame tewerkstelling te garanderen.

En zo komt het dat SE-bedrijven meestal uitblinken in HR-beleid voor kansengroepen en veel minder aandacht hebben voor de behoeften van de klant. Maar evengoed dat de reguliere economie alleen maar tevreden klanten kan hebben als het personeel zich gewaardeerd voelt, kan de SE duurzame tewerkstelling aanbieden als er voldoende trouwe klanten zijn. En dan is een uitgekiend marketingbeleid even noodzakelijk als een doorzicht HR-beleid.

In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt is marketing niet enkel weggelegd voor winstgerichte ondernemingen. Ook buiten commerciële omgevingen hebben veel methoden en technieken die voor marketingdoeleinden ontwikkeld zijn, hun nut bewezen. Denk maar aan verkiezingscampagnes (De slogan? Uw sociale zekerheid? boven de robuuste kop van Louis Tobback hielp de SP.a in het oog van het Agustaschandaal de verkiezingen winnen) maar ook aan onderwijsinstellingen (“Ontdek jezelf; begin bij de wereld” – slagzin waarmee de KULeuven naar studenten lonkt) en steden (“Zot van A” – baseline om Antwerpenaars terug fier

te laten zijn op hun stad). In de Verenigde Staten hebben zelfs kerken marktontwikkelingsstrategieën ontwikkeld. Voor dit soort toepassingen wordt de term “sociale marketing” gebruikt. Meer algemeen gaat het om de toepassing van commerciële marketingconcepten en -technieken om positieve maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen. Dus waarom zou de SE niet resoluut kunnen kiezen voor “duurzame marketing”?

Wie zich aan marketing waagt, moet daar niet noodzakelijk voor gestuurd hebben of de titel “marketingdirecteur” op zijn visitekaartje dragen (al is een bijkomende vorming uiteraard mooi meegenomen). Als ondernemer van de SE kom je al een heel eind met gezond verstand, een duidelijke visie en enige zin voor planning om een aantal activiteiten op te zetten en te coördineren om klanten beter te bereiken, ze ertoe aan te zetten om jouw producten te kopen, te gebruiken? en opnieuw te kopen. Inspireer je op onderstaand schema, dat ook gebruikt wordt door de blitse marketingboys & -girls. Het geheim? Stel een plan op, voer het uit en controleer de gevolgen. En vraag hulp aan een adviseur als je denkt dat je daar wijzer van wordt.

In dit artikel gaan we dieper in op de term “duurzame marketing” en geven we een handleiding om zo’n beleid in tien stappen te integreren in een onderneming van de sociale economie (SEO).

2. Duurzame marketing: een poging tot omschrijving

Met de boeken die verschenen zijn over het concept “marketing” kan je heel wat rekken in de bibliotheek vullen. Als het gaat over duurzame marketing zijn de bronnen eerder schaars. Bovendien is duurzame marketing een vlag die vele ladingen dekt.

Zo kan je bijvoorbeeld traditionele marketing toepassen op duurzame activiteiten. Traditioneel wordt marketing gezien als het geheel van alle activiteiten die erop gericht zijn de ruil van producten of diensten te bevorderen. Je past dus alle ‘truken van de foer’ toe om de klant te laten kiezen voor jouw duurzaam product of dienst: een creatieve reclamecampagne, een aantrekkelijke prijssetting, een in het oog springende verpakking, een verregerende dienst-na-verkoop, een doordachte distributie...

Je kan duurzame marketing toepassen op niet-duurzame activiteiten, zoals het verspreiden van een op gerecycleerd papier gedrukte folder voor energievervlindende 4x4 terreinwagens in een land waarin op een paar putten in het wegdek na, een strenge winter meteen voorpagina-

nieuws in de kranten zal zijn. Voor deze praktijken werd de term “greenwashing” uitgevonden: het groener of maatschappelijk verantwoordere voordeel van een bedrijf of producten dan dat ze daadwerkelijk zijn. Deze organisatie doet zich voor alsof zij weloverwogen met het milieu en/of andere maatschappelijke thema's omgaat, maar dit blijkt vaak niet meer dan een dun laagje groene verf dat milieuvriendelijke of asociale activiteiten bedekt.

Toegegeven: niet elke organisatie die aan greenwashing doet, doet dit bewust. In veel gevallen wil men oprecht iets maatschappelijk verantwoord doen, maar ziet men niet in dat het kernproces van het bedrijf ook aangepast moet worden om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord bezig te zijn. Denk maar aan de directeur van een snoepfabriek die goedbedoeld en gul de voetbalclub van zijn zoonje sponsort.

Soms is greenwashing zelfs de eerste stap in de bewustwording naar een daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord beleid. In andere gevallen is het ronduit verwerpelijk.

Tenslotte kan je duurzame marketing toepassen op duurzame activiteiten. Het product/de dienst is duurzaam tot stand gekomen. Met respect voor de medewerkers, zonder dat er kinderarbeid in een ver Aziatisch land aan te pas kwam, en op een milieuvriendelijke manier gemaakt. De distributie is zo gekozen dat overbodig transport wordt vermeden. De prijs is fair. Aan leveranciers wordt een eerlijke prijs betaald, en dat wordt ook gecommuniceerd aan de klant. De promotie is helder, eerlijk en controleerbaar. Er wordt gekozen voor minder milieubelastende promotie. Hier zijn we waar we wezen moeten!

3. Het duurzame marketingplan in tien stappen

“Economy is what happens to you when you're busy making other marketingplans”

Vrij naar John Lennon

Stap 1: bewustwording van alle werknemers

Hét uitgangspunt van marketing is dat de wensen en behoeften van de consument (de klant, maar evengoed de nog-niet klant) centraal staan. Marketing is dus een concept voor een meer doelgroep- en marktgericht

denken en handelen van organisaties. Je kunt nog zo'n goed marketingplan hebben geschreven, als de medewerkers niet klantgericht denken en handelen, is de uitvoering bij voorbaat gedoemd om te mislukken. Zorg er dus voor dat je alle medewerkers sensibiliseert en betreft bij het opstellen van het marketingplan. Vaak wordt vergeten dat juist de medewerkers zonder visitekaartje het belangrijkste visitekaartje van een onderneming zijn. Van de telefonist die voor het eerst de klant te woord staat, over de persoon die zorgt voor de onberispelijke kwaliteit van het product of de dienst tot de boekhouder die een foutloze factuur opmaakt: allen dragen ze bij tot het vervullen en waar mogelijk zelfs het overtreffen van de behoeften van de klant. En laat het sensibiliseren en betrekken van medewerkers nu net de eerste stap zijn in een duurzaam marketingplan. Want de SE stelt niet voor niets de medezeggenschap van werknemers centraal. Binnen een duurzaam marketingdenken is dit tevens een troef ten opzichte van de klant!

Een marketingplan opstellen is alleszins niet iets wat u alleen doet. Wissel van gedachten met vertrouwde mensen in uw omgeving. Met medewerkers maar ook met relaties uit het vak, familie, vrienden of eventueel externe deskundigen. Beleg informele lunchsessies of organiseer een dagje Ardennen. Neem hiervoor alle tijd en zorg dat u niet gestoord kunt worden – dus alle gsm's uit.

Verwacht overigens niet dat alles na één bijeenkomst al meteen duidelijk is. Waarschijnlijk zijn meerdere sessies nodig. Probeer tijdens de sessies antwoord te krijgen op vragen als:

- Aan wie verkopen wij onze producten/diensten, dus met andere woorden: wie is onze doelgroep?
- Wat zijn de behoeften van onze klanten en wat verwachten zij van ons product?
- Hoe onderscheidt ons product zich van de concurrentie?
- Welke marketingtactieken maken nu al dat ons product opgemerkt wordt?

Stap 2: bepaal de scope van het marketingplan

Bepaal voor wie en waarvoor u een marketingplan wilt maken. Het maakt nogal een verschil of u een strategisch marketingplan wil opstellen voor uw gehele sociale of beschutte werkplaats, een operationeel marketingplan voor de lancering of herpositionering van een product of dienst of een marketingcommunicatieplan voor het vergroten van de naambekendheid van uw organisatie.

Stap 3: toets het marketingplan aan de strategische kaders van jouw organisatie

Geen enkele organisatie kan vandaag nog opereren zonder strategisch kader. Ook bij het opstellen van een marketingplan moet je de missie, visie, ambities, strategische doelen en kernwaarden van jouw organisatie toetsen aan de scope van het marketingplan. Waarin wil de organisatie uitblinken? Wat zijn haar kernactiviteiten? Wat is de groeistrategie? Wat zijn prioriteiten voor de korte en langere termijn?

De antwoorden op deze vragen vormen de grote strategische kaders voor de volgende stappen. Oh, je hebt geen missie, visie of strategie? Dan is het hoog tijd om daar prioritair werk van te maken. Anders zal jouw marketingstrategie nooit stevige wortels krijgen. Maar ook jouw personeelsbeleid, jouw investeringsbeleid of jouw financieel beleid zullen onsamenhangend in de lucht blijven zweven. Binnen de SE zal het marketingplan alleszins naadloos moeten aansluiten bij de maatschappelijke doelstellingen, zijnde (aangepast) werk genereren voor mensen uit de kansengroepen.

Stap 4: formuleer het marketingdoel

Geen marketingplan zonder duidelijke doelstellingen. In het marketingplan dienen de strategische en operationele doelstellingen zo gedetailleerd mogelijk te worden vastgelegd. Deze dienen uiteraard meetbaar, duidelijk, begrijpelijk, realistisch, haalbaar en ambitieus te zijn.

Strategische marketingdoelen hebben betrekking op het verbeteren van de marktpositie, de concurrentiepositie, het te ontwikkelen product/marktcombinaties en specialismen (portfolio), nieuwe marktkansen of aanpassing van het merkenbeleid.

Operationele marketingdoelen gaan vaak over het vergroten van de productafname (meer klanten), het optimaliseren van prijsbeleid en de rendabiliteit, het lanceren van nieuwe producten en diensten en promotie voor naamsbekendheid, merkimage en productkennis.

Stap 5: maak een situatie-analyse (via een SWOT)

Geen denkoefening rond marketing zonder dat er gewerkt wordt met het instrument van de SWOT-analyse. Dat wil zeggen het definiëren van de *Strengths* (sterktes), *Weaknesses* (zwaktes), *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen). Sterkes en zwaktes zijn interne factoren binnen jouw bedrijf. Kansen en bedreigingen zijn de externe factoren. Uiteraard wordt de SWOT meer dan bij een strategische denkoefening waarvoor

dit instrument vaak gebruikt wordt, toegespitst op de marketingomgeving van jouw onderneming.

Wat de analyse van de sterke en de zwaktes van jouw organisatie betreft, onderzoek je vooral de interne aspecten die de commerciële slagkracht van jouw SE-bedrijf bepalen. Bijvoorbeeld, de aanwezigheid van een strategisch plan, de klantvriendelijkheid van het onthaal, de aanwezigheid van creatieve geesten om aan productontwikkeling te doen, de ligging van de gebouwen, de mogelijkheden en beperkingen van het machinepark, de kwaliteit van de bestaande producten of diensten, de productfolio, het bedrijfsimago...

De kansen en bedreigingen of de omgevingsfactoren kan je onderverdelen in twee categorieën; enerzijds de factoren waar je geen vat op hebt (de DEPEST-factoren) en anderzijds diegene die je wel kan beïnvloeden (de marktspelers).

DEPEST is een handig ezelsbruggetje dat staat voor:

- Demografie: de samenstelling van bevolking; waar die uiteraard relevant is voor jouw organisatie; de gemiddelde leeftijd van jouw klanten, alleenstaanden of gezinnen, hooggeschoold of laaggeschoold...
- Ecologie: alle zaken die met het vrijwaren van de natuur te maken hebben. Hoeft het een betoog dat milieuvriendelijkheid steeds meer de marketingomgeving begint te domineren?
- Politiek: jouw organisatie kan door het beleid op alle niveaus beïnvloed worden: gemeentelijk, provinciaal, gewestelijk, federaal en in toenevende mate ook Europees. Het kan een positieve impact hebben via subsidies of bevoorrechte aanbestedingen voor de SE maar evengoed bijkomende normen opleggen inzake milieu en veiligheid of belastingen heffen.
- Economie: invloed van inflatie, energiekosten, prijzen van grondstoffen, nieuwe concurrenten, nieuwe markten...
- Sociaal: modes en hypes, trends met betrekking tot gezondheid en welzijn, vrijetijdsbesteding, veranderend consumentengedrag...
- Technologisch: nieuwe ontwikkelingen op het vlak van informatica, nieuwe machines.

Heb je als bedrijf jammer genoeg geen invloed op de DEPEST-factoren, dan zijn er omgevingsfactoren waar je het laken wel meer naar je toe kan trekken.

- Afnemers: de huidige en toekomstige klanten van jouw onderneming. Door een goed marketingbeleid kan je nieuwe goede klanten aantrekken en slechte klanten afstoten.
- Concurrenten: de bedrijven die op hetzelfde moment en in dezelfde regio een gelijksoortig product of dienst aanbieden.

- Substituten: dit zijn ondernemingen die producten of diensten aanbieden die dat van jou kunnen vervangen. Voorbeeld: e-mail is een substitoot voor de brief.
- Mogelijke toetreders: ondernemingen die mogelijk op jouw markt komen als blijkt dat deze voor hen voldoende winstgevend is.
- Leveranciers: ondernemingen waar jij producten of grondstoffen van krijgt.

Op deze omgevingsfactoren heb je wel degelijk vat: afnemers zijn gevoelig voor reclame, prijsveranderingen of productaanpassingen. Concurrenten en substituten kan je ontmoedigen door het inzetten van deskundige medewerkers en een betere dienstverlening. Mogelijke toetreders blijven van jouw territorium als je zelf voldoende marktaandeel verwerft of zoveel know how opbouwt dat het voor hen niet meer winstgevend is om te investeren. Al deze middelen om de marktspelers te beïnvloeden, komen aan bod in de marketingmix.

In de confrontatiematrix worden sterkten en zwakten én de kansen en bedreigingen met elkaar in relatie gebracht. De matrix moet duidelijkheid verschaffen over de vragen: "hoe kan een sterkte gebruikt worden om een kans volop te benutten?", "hoe kan een sterkte gebruikt worden om een bedreiging af te weren?", "hoe kan een zwakte weggewerkt worden om op een kans in te spelen?" en "hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om een bedreiging af te wenden?"

De confrontatiematrix verschaft inzicht in hoe jouw onderneming zich op de markt moet positioneren. Daaruit volgt doorgaans een combinatie van vier strategieën, te weten: aanvallen, verdedigen, versterken of terugtrekken.

Voorbeeld van een confrontatiematrix:

		KANSEN			BEDREIGINGEN		
		Overheidsinteresse in MVO en coöperatief ondernemerschap	Toenemende interesse in milieuvriendelijke producten	Nieuwe technologie	Toenemende concurrentie	Prijsstijging grondstoffen	Gesloten kredietmarkt
STERKTES	Productiekennis medewerkers	Hoe maken we gebruik van sterkte(s) x om in te spelen op kans(en) y? AANVALLEN			Hoe maken we gebruik van sterkte(s) x om bedreiging(en) y af te weren? VERDEDIGEN		
	Financiële positie						
	Motivatie medewerkers						
ZWAKTES	Afgelegen bedrijfsite	Hoe remediëren we zwakte(s) x om in te spelen op kans(en) y? VERSTERKEN			Hoe remediëren we zwakte(s) x om bedreiging(en) y af te weren? TERUGTREKKEN		
	Geen ervaring met ICT-toepassingen						
	Logge en trage beslissingsstructuur						

Stap 6: segmenteer uw markt

Marktsegmentatie is een belangrijk begrip binnen marketingdenken. De markt van alle potentiële kopers bestaat immers uit te veel verschillende consumenten om ze met één en dezelfde aanpak te benaderen. Vermits we allen unieke wezens zijn, zou je in een ideaal marketingplan aan de wensen van iedere individuele consument moeten tegemoet komen. Uiteraard is dit praktisch en financieel niet mogelijk.

Segmentatie betekent dat de markt opgedeeld wordt in groepen van potentiële consumenten, die gelijksoortige wensen hebben wat betreft het vervullen van hun behoeftes. Niet alle consumenten zijn even oud, hebben hetzelfde inkomen of beroep, vertonen dezelfde belangstelling, komen uit hetzelfde milieu. Een markt bestaat uit verschillende afnemersgroepen.

Deze groepen afnemers met hun eigen wensen en behoeften vormen aparte segmenten.

We delen de totale markt in kleinere deelmarkten bestaande uit meer homogene groepen met gemeenschappelijke kenmerken en gelijksoortig gedrag.

Als ondernemer kies je welke segmenten je wil benaderen en welke niet.

Geografische segmentatie is een indeling naar geografische eenheden zoals wijken, gemeenten, provincies, landen... Een frituur zal meestal baat hebben bij een wijkgerichte marketing, een familierestaurant kan mikken op een gemeentelijke uitstraling terwijl een gastronomisch restaurant gerust kan gaan voor een landelijke marketingaanpak. Maar een geografische segmentatie kan nog verder uitgediept worden: zo bewezen buitenlandse ervaringen dat de verhuur van stadsfietsen het meest succesvol is als een huurder deze kan gebruiken om in een heuvelachtige stad van boven naar beneden te fietsen om die dan in de benedenstad te kunnen achterlaten. Maar evengoed kan je segmenteren op klimaat: niet voor niets kan je in het station van Brussel-Centraal paraplu's kopen. Je kan in ons klimaat gemakkelijk in Leuven droog op de trein stappen om nauwelijks dertig minuten later in een regenachtige hoofdstad aan te komen.

Demografische segmentatie is een indeling naar demografische variabelen zoals leeftijd, geslacht, levensfase, etnische segmentatie en inkomen. Ook hier is de segmentatie schier oneindig: binnen de segmentatie "baby's" worden bijvoorbeeld tientallen soorten luiers aangeboden, variërend van 0 jaar tot 5 jaar en voor verschillende gewichtsklassen. Maar ook verschillend voor jongens en voor meisjes want naar het schijnt plassen die op een andere manier.

Psychografische segmentatie is het opsplitsen van de markt in verschillende groepen op basis van sociale klasse, levensstijl of persoonlijkheid. De degelijke huisvader blijft zweren bij zijn Opel Astra terwijl jongeren hun spaargeld soms integraal besteden aan een hippe Mini Cooper. Hogerop de maatschappelijke ladder kiest de middenstander voor Mercedes en het hoger kaderlid voor BMW of Audi.

Gedragsegmentatie is het indelen van kopers in groepen op basis van hun kennis van, houding ten opzicht van, het gebruik van of de reactie op een product. Als het om informatica gaat, zweren grafische ontwerpers en andere creatieven als sinds jaar en dag bij Apple. Zakenlui kan je nog zelden spotten zonder Blackberry.

Stap 7: positionering

Eens het marktsegment gekozen, wordt het tijd voor de volgende stap: de keuze van de plaats van het product in het gekozen segment. Met andere woorden; hoe wil je dat de klant over jouw product denkt? Zo belanden we in de fase van het positioneren.

Positioneren is een belangrijk marketingbegrip waarmee getracht wordt een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om een perceptie ten opzichte van de concurrent. Met deze techniek wordt gepoogd om een imago of identiteit te creëren in de perceptie (in het hoofd) van de doelgroep. Dit imago is vaak gebaseerd op een verdedigbaar concurrentievoordeel.

Hoe positioneren?

Stel de concurrentievoordelen vast. Welke troeven heeft de organisatie en haar producten tegenover de concurrenten? Snelle leveringstermijnen? Een kleine wijziging aan het product waardoor het plots voor de klant veel interessanter is? Een voordeel op het vlak van design? Het is milieuvriendelijker? Er is een betere dienst-na-verkoop? Een langere garantieperiode? Een beter imago? De gediensigheid van het personeel? Of het feit dat de onderneming tot de SE hoort?

Hier willen wij alleszins pleiten om het concurrentievoordeel niet te zoeken in een lagere prijssetting. De sector van de KMO's waar SEO's doorgaans toe behoren, moet het hebben van meerwaarde. Een lagere prijs is meestal alleen weggelegd voor ondernemingen die het moeten hebben van grote volumes. Aldi en Lidl kunnen het zich veroorloven om boter te verkopen met een marge van 50 eurocent als ze dagelijks pakjes verkopen aan 10 000 consumenten die hun kar bovendien volladen met twintig andere producten waar de grootgrutter een winstmarge van 1 euro op neemt.

Als je meerdere concurrentievoordelen van een product vaststelt, dan komt het er op aan om het juiste voordeel in de verf te zetten. Concurrentievoordelen leiden meestal tot een verhoging van de kosten. Daarom moet de wijze waarop men zich onderscheidt, goed doordacht zijn. Enkele criteria:

- **Belangrijkheid:** een extra-productkenmerk is van doorslaggevend belang voor de potentiële klant. De wereldberoemde Post-It's van 3M werden een *cash cow* door een op het eerste gezicht onbeduidend laagje lijm, dat net niet genoeg kleeft om het notaatjes voorgoed vast te plakken maar dan weer net genoeg om het een paar keer op een andere plaats te plakken.

- Differentiatie: de organisatie kan het product met een ander kenmerk of in een andere vorm aanbieden. Soms mag je dat letterlijk nemen: de luchtverfrissers van merk X verkochten voor geen meter. De gelijksoortige van merk Y gingen als zoete broodjes over de toonbank. Het verschil? De ene was in kubusvorm. De andere had een eivorm. Blijkbaar is de consument in zijn huiskamer gesteld op ronde vormen.
- Superioriteit: het verschil in kwaliteit is overduidelijk. Toen de flatscreens op de markt verschenen waren de dagen van de tv met de dikke beeldbuis geteld.
- Exclusiviteit: Bang & Olufsen, de Deense smaakmaker onder de hifi- en televisiefabrikanten onderscheidt zich omwille van het knappe design van zijn tv's en hifi-installaties. Binnenin zitten vaak Philipsonderdelen.
- Mededeelbaarheid: het verschil kan gemakkelijk gecommuniceerd worden. Voorbeeld: het internetabonnement van de ene provider laat je toe om maandelijks maximum 10 gigabite te downloaden. Bij de andere kan je onbeperkt grote bestanden binnenhalen.
- Rendabiliteit: als organisatie moet je het verschil uiteraard rendabel kunnen maken. Eigen aan de SE is bovendien dat het product moet kunnen vervaardigd worden door mensen uit de kansengroepen.

Stap 8: de marketingmix

Eens je in jouw marketingplan via segmentering bepaald hebt welke klanten je wil bedienen en vervolgens met de positionering hoe je ze zal benaderen, is het tijd voor concrete actie: het uitwerken van de marketingmix; de set van beheersbare variabelen die je kunt inzetten om de markt te bewerken. Deze variabelen worden ingedeeld in de zogenaamde vier P's: product, prijs, plaats en promotie. Steeds meer wordt er de vijfde P van Personeel aan toegevoegd. Binnen een marketingplan voor een onderneming van de SE mag deze P uiteraard niet ontbreken.

Uiteraard moeten de vijf P's een grote onderlinge samenhang vertonen. Als je een luxeproduct als een nieuw parfum lanceert, dan besteed je evenveel aandacht aan de vorm van het flesje en de verpakking als aan het geurwater zelf. Je verkoopt het op plaatsen die met luxe vereenzelvigd worden (luchthavens, de lobby van viersterrenhotels, de beter winkelstraten...), je vraagt er een hoge prijs voor en je huurt dure fotomodellen in voor de promotie. Omgekeerd kan een prijskraker als Aldi gerust een Spartaans uitgeruste winkel uitbaten langs een troosteloze steenweg en een sobere publiciteit in tweekleurendruk in de kranten afdrukken.

Het product in de marketingmix

“Klanten vragen altijd om oude producten omdat zij niet kunnen weten welke nieuwe mogelijkheden er zijn. Had een vervoersbedrijf zijn klanten in de 18de eeuw bevraagd rond mobiliteit dan hadden die niet om een milieuvriendelijke wagen gevraagd maar wel naar een postkoets met een betere vering.”

Het product is meer dan wat je kan vasthouden of zien. Een product is opgebouwd uit waargenomen en ervaren eigenschappen die tegemoet komen aan de vervulling van de behoeften en waarden van een klant. De voordelen komen in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt niet alleen voort uit functionele maar evengoed uit expressieve eigenschappen van een product. Ze kunnen gericht zijn op het bevredigen van fysieke als emotionele behoeften. Een boterham eet je meestal ter bevrediging van een fysieke behoefte; een zak chips om tegemoet te komen aan een emotionele behoefte. Idem voor het drinken van een glas water van de kraan (dorst lessen) of een glas Spa (gezondheid, vermageren, aanmeten van een zekere levensstijl). Ook extra-diensten kunnen een product vervolledigen.

Het spreekt vanzelf dat een product in de eerste plaats moet samenvallen met het kernproduct: shampoo moet haar wassen. Maar dan begint de differentiatie. De uitbreiding van een product kan door er een bijkomende functionele eigenschap aan toe te voegen: bijvoorbeeld een shampoo die tegelijk een conditioner bevat. Maar je kan er evengoed een expressieve eigenschap aan toevoegen; een emotioneel kenmerk dat aan de gebruiker van het product wordt toegekend, zoals jong, individualistisch, hogergeschoold. Opnieuw in het geval van de shampoo associëren de meeste consumenten Zwitsal met babyverzorging en met tederheid. Ten slotte kan het product ook uitgebreid worden met bijkomende diensten. Bijvoorbeeld: het shampoomerk voor baby's dat een gratis nieuwsbrief over huidverzorging bij peuters toevoegt.

Tip: in plaats van na te gaan wat een product of dienst allemaal kan en welke eigenschappen het heeft, vertrek je vanuit het perspectief van klant: Wat kan hij ermee, wat levert het hem op? Welke voordelen kan hij eruit halen? Voorbeeld: de sociale werkplaats die schrijnwerkerij aanbiedt, kan zijn product op de markt brengen als “een kast gemaakt uit het beste eikenhout, bestaande uit vier laden en zes schappen, afgewerkt met milieuvriendelijke vernis”. Terwijl de klant misschien een kast wil die perfect past bij zijn onlangs aangekochte salon. Kortom, liever één productvoordeel op maat van klant dan tien productvoordelen die uw onderneming kan aanbieden, maar die jouw klant koud laten.

Het product in een duurzame marketingcontext

- Uit onze eigen ervaringen als marketingconsulent blijkt dat de milieukenmerken van een product of dienst in een B2C en B2B-context beter verkopen dan de maatschappelijke kenmerken van een SEO. Enkel sociale ondernemingen stellen zich bewust open voor andere sociale ondernemingen. In zowat alle SEO's vind je producten uit de Wereldwinkel. Omgekeerd geeft ook Oxfam de voorkeur aan producten en diensten uit de SE. Een andere trend is dat overheden, toch niet de minsten onder de potentiële klanten, milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde producten en diensten positief discrimineren in openbare aanbestedingen.
- Voor de meeste consumenten is milieuvriendelijkheid nog altijd geen reden om een product te kopen. Omgekeerd kan het feit dat een product milieubelastend is, wel een reden zijn om het níét te kopen.
- Hoe meer het milieuvoordeel in de kaart van de klant speelt, hoe beter: minder verpakking, minder energieverbruik, een lagere terugnamekost...
- Het respect voor het milieu is nooit het belangrijkste argument om een product te kopen. De functievervulling is dat wel. Bijvoorbeeld: verf moet goed dekken, een wasmiddel moet grondig wassen.
- Nogal wat innoverende producten komen tot stand dankzij op het eerste zicht ongebruikelijke samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen. De Senseo van Philips en de koffiepads van Douwe Egberts openden samen een goudmijn. Ook in samenwerkingsverbanden tussen SEO's zouden weleens onvermoede, succesvolle productcombinaties kunnen schuilen.

De prijs in de marketingmix

Een man heeft bij het parkeren een deuk in één van de wielkasten van zijn sportwagentje opgelopen. De autohersteller rijdt de wagen op de brug en geeft met een hamer een welgemikte tik zodat de deuk als bij toverslag verdwijnt. De brede glimlach verdwijnt prompt van het gezicht van de eigenaar als hij de factuur krijgt: 500 euro. Als hij gaat klagen over de hoogte van het bedrag voor amper vijftien minuten werk, krijgt hij van de garagehouder als uitleg: "10 euro voor de werkuren en 490 euro om te weten hoe ik met de hamer moet kloppen om de deuk eruit te slaan".

Uiteraard is de prijssetting een belangrijk gegeven in de marketingmix en dit zowel voor de organisatie als voor de klant. Een te lage prijs brengt de rendabiliteit van de onderneming in het gedrang terwijl een te hoge prijs de klant kan afschrikken.

De **ondergrens** is het gemakkelijkst vast te leggen: dit is de kostprijs van het product. Kostprijsberekening is een zuiver bedrijfseconomische denkoefening. De kostprijs wordt gevormd door alle kosten die nodig zijn voor de realisatie van een product of dienst. Kosten zijn er in alle maten en gewichten.

Vaste kosten vertegenwoordigen dat gedeelte dat niet wijzigt bij een toegenomen productievolume (bijvoorbeeld het loon van de man die een drukpers bedient en de afschrijving ervan). De variabele kosten veranderen wel bij een veranderend productievolume (bijvoorbeeld het papier waarop gedrukt wordt en de inkt). Het onderscheid tussen vaste en variabele kosten is vooral belangrijk als er een beslissing moet genomen worden over het productievolume van één product. De cruciale vraag is dan in welke mate de kost van één exemplaar van het product wijzigt bij verschillende productiehoeveelheden. Als de eenheidskostprijs wijzigt dan heeft dat ook een invloed op de winstgevendheid. Tot er een bepaalde grens bereikt wordt (er is een tweede medewerker en/of drukpers nodig) is de regel: hoe hoger het productievolume, hoe lager de kostprijs per eenheid doordat de vaste kosten verdeeld worden over meer eenheden.

De vaste kosten bestaan onder andere uit: afschrijvingen, administratiekosten en algemene kosten (huur, licht, water, enzovoort). De variabele kosten bestaan onder andere uit kosten voor de aankoop van grond- en hulpstoffen. Als u de bovenstaande kosten per product berekent dan heeft u de kostprijs te pakken. Om tot een verkoopprijs te komen moet de kostprijs natuurlijk verhoogd worden met een billijke winstmarge. In reguliere economie dient dit bedrag om uit te keren aan de aandeelhouders. Binnen de SE is rendabiliteit nodig om de duurzaamheid van het bedrijf op lange termijn veilig te stellen.

Is het berekenen van de ondergrens of kostprijsberekening een kluit voor een econoom, dan is het vaststellen van de **bovengrens** voer voor marketeers. Nu ga je ook kijken naar de omgeving, de prijs van concurrerende producten en substituten en, vooral, naar wat de afnemers willen betalen. Zegt de volkswijsheid niet dat de waarde van een goed bepaald wordt door hetgeen de zot er wil voor geven? Klanten gebruiken jouw prijs om de voordelen in te schatten die het product hen biedt. De laagste prijs is niet noodzakelijk altijd de beste prijs! Van een goedkope parfüm zal een consument altijd vinden dat hij stinkt. Ook op het vlak van prijsstrategie kan je creatief zijn. De psychologische prijssetting blijft een klassieker: een blikje bier van 99 cent verkoopt beter dan ééntje van 1 euro. Maar geraffineerder is het als je van twee producten in jouw gamma bij voorkeur het duurste verkoopt. De truc is dan om er kunstmatig een derde, duurder product naast te zetten, zelfs met een artificieel extra productkenmerk. De consument grijpt haast automatisch naar het

middelste product in de wetenschap dat hij dan een verstandige keuze maakt. Maar evengoed kan je een goedkoop basisproduct op de markt brengen en de winst puren uit de bijhorigheden. Het uitgekilde basismodel van Audi koop je aan een redelijk prijs maar elke optie is peperduur. De laatste nieuwe multifunctionele printer (kan nog net geen koffie zetten!) koop je voor amper 100 euro maar als je na drie maanden de cartridges vervangt, ben je bijna evenveel kwijt.

De prijs in een duurzame marketingcontext

- Wees transparant in de prijssetting. In de reguliere economie is het soms onmogelijk om prijzen te vergelijken. Denk maar aan de jungle aan tarieven voor gsm-abonnementen, internetaansluitingen of energieprijzen. Daar waar het bij energieleveranciers als Electrabel en Nuon ondoenbaar is om zicht te krijgen op de nettoprijs van 1 kilowattuur, is die bij de mens- en milieuvriendelijke coöperatie Ecopower zonneklaar: 0,18 euro (prijs: april 2010).
- Differentieer de prijssetting volgens draagkracht van de consument. Nogal wat SEO's hanteren twee tarieven: voor de draagkrachtige consument en, discreet, een aangepaste prijs voor minder draagkrachtige consumenten. Dat is het geval in kringloopcentra, sociale restaurants, klusjesdiensten, kinderopvang...
- Laat je klanten delen in de winst. De aloude coöperatieve restorno is een lichtend voorbeeld. Elk jaar krijgt de klant in functie van de grootte van zijn aankopen een percentage van de winst uitgekeerd.
- Het kan nauwelijks verwondering wekken maar de bereidheid om meer te betalen voor een milieuvriendelijk product is laag bij lagere schoolen (lees: lage inkomens en weinig toegang tot de media die een alternatieve levenswijze promoten) en hoog bij hoger geschoolden (lees: hogere inkomens en meer toegang tot de media die een alternatieve levenswijze promoten).
- Let op met de resultaten van marktstudies: zeker als het gaat om duurzaam consumeren is er een verschil tussen wat een consument beweert dat hij bereid is om te betalen en zijn effectief koopgedrag in de winkel.
- Vaak kan milieuvriendelijkheid een prijsvoordeel opleveren: ongebleekte koffiefilters, het beperken van overtollige verpakkingen...
- Soms wordt een hogere aankoopprijs terugverdiend op langere termijn: bijvoorbeeld spaarlampen, zonnepanelen...

De plaats in de marketingmix

De "P" van "plaats": een verhaaltje

Er was eens een verkoper van schoenen die zeer onaangenaam verrast was toen hij 's morgens opstond en zag dat een concurrent uitgerekend vlak naast zijn zaak een nieuwe schoenwinkel geopend had. Zijn humeur werd er niet beter op toen hij zag dat op de etalage in koeien van letters de slogan: "goedkope schoenen" prijkte. Om de concurrentie aan te gaan, besloot hij om ook zijn prijzen te verlagen en een nog groter bord op te hangen: "de allergeodkoopste schoenen". Toen hij de dag erna opstond had de concurrent zijn slogan "goedkope schoenen" weggehaald. In de plaats hing een grote pancarte: "hoofdingang".

Je moet niet alleen een goed product hebben; de klant moet het ook gemakkelijk te pakken kunnen krijgen. Dit element van de marketingmix wordt ook wel de distributie genoemd. Kwestie is om de fysieke afstand tussen het product en de consument zo klein mogelijk te maken. Anders gezegd: als organisatie dien je er over te waken dat de juiste producten, op het juiste tijdstip, op de juiste plaats beschikbaar zijn.

Strategieën met betrekking tot distributie zijn onder andere de eventuele keuze voor groot- of detailhandels, freelance verkopers, het aantal verkooppunten, voorraden en transport.

Enkele distributiekkanalen:

1. In direct contact met de klant

- in een eigen winkel
- via supermarkten
- op beurzen
- via een eigen verkoper
- via vertegenwoordigers
- via houseparties
- ...

2. Op afstand

- via een website
- via een elektronische nieuwsbrief
- via de telefoon
- via folders, brochures
- ...

De plaats in een duurzame marketingcontext

- Zorg voor een selectieve distributie naar plaatsen met een hoge “willingness to pay”: natuurwinkels, speciaalzaken... In de typische sfeer van een natuurwinkel zijn klanten bereid om meer te betalen voor biologische groenten dan onder de felle neonlampen van de supermarkt.
- Beperk zoveel mogelijk milieuvriendelijk transport. Een coöperatie als het schilder- en afwerkingsbedrijf Tintelijn kiest bijvoorbeeld bewust voor opdrachten in eigen streek om het transport te beperken.

De promotie in de marketingmix

“Wie altijd eerlijk is tegenover zijn klanten, die hoeft een minder sterk geheugen te hebben”

onbekend

De promotie betreft alle activiteiten waarmee je de potentiële en bestaande klanten attent maakt op de aangeboden producten of diensten.

Je hebt de zogenaamde primaire communicatie-instrumenten, zoals bijvoorbeeld:

- reclame: advertenties in huis-aan-huisbladen, tijdschriften, gespecialiseerde pers, kranten, spots op tv, radio of bioscoop...;
- sponsoring: met (mee)financieren via geldelijke of materiële steun om een positief imago, goodwill, merkbekendheid te creëren;
- persoonlijke verkoop: rechtstreekse gesprekken met potentiële klanten met verkoop als doel;
- sales promotion: korte termijnstimuli om bijvoorbeeld via kortingen de verkoop van een product of dienst te bevorderen;
- direct mail: gerichte verkoopsbrieven en/of e-mail;
- public relations: het opbouwen van goede relatie met verschillende stakeholders rond het bedrijf;
- uitdelen van gratis monsters;
- mond-tot-mondreclame.

Vergeet echter ook niet de zogenaamde secundaire communicatie-instrumenten zoals de verpakking, de winkelinrichting, de architectuur van een bedrijfsbouw, het consequent gebruiken van een huisstijl, de logo's op een (nette) bedrijfswagen...

De promotie in een duurzame marketingcontext

- Vorm promotie om tot communicatie, of nog beter, tot dialoog. Klanten willen niet alleen luisteren, maar ook gehoord worden. Dus communiceer met je doelgroep, zoek ze op en ga het gesprek aan over wat ze juist van jouw onderneming verwachten. Jij en je klant hebben er wat aan.
- Als je een organisatie/gebeurtenis sponsort, steun dan een organisatie die dezelfde waarden uitstraalt als jouw onderneming.
- Wees duidelijk over het milieuvoordeel.
- Gebruik onafhankelijke bronnen om het milieuvoordeel te staven.
- Zorg voor duidelijke gegevens: bijvoorbeeld 100% chloorvrij.
- Vermijd of verklaar technische termen.
- Positioneer eerst het product in zijn geheel en pas daarna het groene karakter ervan.

P van 'personeel' in de marketingmix

"Een goede HR-verantwoordelijke is iemand die alles voor zijn arbeiders doet behalve zelf arbeider worden."

Uiteraard spelen mensen een belangrijke rol in uw bedrijf. Welk personeel gaat u werven? Relatief duur maar hooggekwalificeerd of laaggekwalificeerd maar aan lagere lonen? Het belang van de uitstraling van het personeel naar de buitenwereld toe wordt regelmatig onderschat. Voor het leveren van goede service, is het beleefd te woord staan van de klant een minimumvereiste maar op zich niet voldoende. Het geven van een deskundig aankoopadvies waarbij de unieke behoeften van een klant correct ingeschat worden, snelle herstellingen, gedegen klachtenafhandeling, fatsoenlijke en snelle telefonische beantwoording, een verzorgd uiterlijk en het nakomen van gemaakte afspraken zijn een aantal punten waar goed op gelet dient te worden. Kortom: het proberen in te leven in de klant en daar ook naar te handelen. Een tevreden klant komt dan vanzelf bij u terug, in het beste geval stuurt hij zelfs zijn familie, vrienden of branchegenoten langs.

Het personeel in een duurzame marketingcontext

Het thema "HR-beleid voor mensen uit de kansengroepen" komt elders in dit boek uitgebreid aan bod. Het ontdekken en optimaliseren van elk talent, ook dat van medewerkers uit de kansengroepen, is namelijk de bestaansreden van de SE. Maar ook de marketingverantwoordelijke zal het beleid van zijn HR-collega die investeert in de ontwikkeling van mensen, ook de lagergeschoolden met eerder uitvoerende taken, toejuichen. Mensen vormen binnen een organisatie nog steeds het belangrijkste

potentieel. Kennis, ervaring en waarden zijn de drijvende kracht achter alle processen die uiteindelijk leiden tot de waardecreatie voor de medewerkers maar evengoed voor klanten.

Stap 9: verwerf de nodige budgetten

Een verhaaltje: hoe een marketeer zijn budget verwerft

Een marketeer en een directeur van een groot bedrijf in de SE zaten samen op de TGV tussen Brussel en Parijs. De directeur verveelde zich en vroeg aan de marketeer om een spelletje te spelen. "Ik stel jou een vraag. Als je het antwoord niet weet, geef je me vijf euro. Dan stel jij mij een vraag en als ik het antwoord niet weet, dan geef ik jou op mijn beurt vijf euro". De marketeer gaf aan dat hij geen zin had en gewoon wat wou slapen. De directeur bleef aandringen. "Ok, als je het antwoord niet weet, dan geef jij mij vijf euro en als ik het antwoord niet weet, dan krijg jij vijftig euro".

De marketeer gaf zuchtend toe en stelde de eerste vraag: "welk dier loopt een heuvel op met drie poten en komt terug naar beneden op vier poten?" De directeur die het antwoord niet wist, klapte zijn laptop open, begon verwoed te zoeken via Google, e-mails te sturen naar zijn medewerkers en belde ten einde raad zelfs naar een paar beroemde biologen. Na een uur vruchteloos zoeken, maakte hij de marketeer wakker en gaf hem zuchtend de beloofde vijftig euro. Nog een uur later maakte hij de marketeer opnieuw wakker met de vraag wat nu eigenlijk het juiste antwoord was. Zonder een woord te zeggen, haalde de marketeer vijf euro uit zijn zak, draaide zich om en sliep verder.

Ook met betrekking tot een marketingbeleid komt de kost voor de baat. Een product moet ontwikkeld worden, je investeert in een aantrekkelijke verpakking, in extra-distributiekkanalen, in een nieuwe website die de lancering van het product moet ondersteunen... Het budgetteren is dus een belangrijk onderdeel van een marketingplan.

De meest eenvoudige methode is het marketingbudget te integreren in het jaarbudget. Daarbij loopt het marketingbudget gelijk met het boekjaar en kan je nagaan of een percentuele verhoging van het marketingbudget heeft geleid tot een evenredige omzetverhoging. Om een onderbouwd verband te kunnen leggen, is het noodzakelijk om over een periode van drie tot vijf jaar te kijken. De relatie tussen een marketingbudget en een omzetting of bedrijfsresultaat is immers niet altijd snel te leggen. Dat komt omdat marketing- en reclamecampagnes pas op langere termijn effect hebben.

Bij **taakstellend budgetteren** gaat je concreet uit van wat er aan financiële middelen nodig is om een marketingplan te realiseren. Het voordeel van taakstellend budgetteren is dat het op basis van reële en veranderende marketingbehoefte kan opgesteld worden. Er hoeft niet elk jaar een nieuw product ontwikkeld of een grote promotiecampagne opgezet te worden. Nadeel is dan weer dat het marketingbudget elk jaar opnieuw het voorwerp van discussie wordt.

Je kan ook op basis van jouw omzet je marketingbudget vastleggen. Het voordeel van dit principe is dat er elk jaar een bepaald marketingbudget verworven is. Ook leuk: als de omzet stijgt, stijgt ook jouw marketingbudget. Het omgekeerde is helaas ook het geval. Een automatisme dat niet van gevaren ontbloeit is. Als de omzet daalt, kan het misschien juist beter zijn om het budget te verhogen om de negatieve spiraal om te bouwen.

Stap 10: giet het marketingplan in een overzichtelijke vorm

Uiteindelijk wordt jouw marketingplan een werkinstrument waarmee je binnen jouw organisatie anderen moet overtuigen en dat je zelf moet opvolgen. Giet het dus in een overzichtelijke vorm. Probeer alles samen te vatten op twee A4'tjes.

Onderdeel	Doel
Stap 1: bewustwording van alle werknemers via infovergaderingen, brainstormsessies	Draagvlak creëren, ideeën verwerven voor het verbeteren van producten en een draagvlak verwerven voor het verhogen van de klantgerichtheid
Stap 2: bepaal de scope van het marketingplan	Voor wie en waarvoor wordt het marketingplan opgesteld?
Stap 3: toets aan de strategische kaders	Breng het marketingplan in overeenstemming met de missie, de visie, de waarden en de strategische doelstellingen van de organisatie.
Stap 4: formuleer de marketingdoelen	Onderscheid maken tussen en opstellen van strategische marketingdoelstellingen en operationele marketingdoelstellingen.
Stap 5: maak een SWOT-analyse	Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart brengen maar dan toegespitst op de marketingomgeving?

Stap 6: de marktsegmentatie	Opdeling van de markt in groepen van potentiële kopers met homogene kenmerken
Stap 7: de positionering	Met welke bijzondere kenmerken geef je jouw product een plaats in het hoofd van de potentiële klant?
Stap 8: de marketingmix	Denk grondig na over de invulling van de vijf P's. Zorg dat ze in harmonie zijn met elkaar.
Stap 9: de budgetten	Verwerf de nodige budgetten. Denk strategisch na of je het best af bent met taakgerelateerde of omzetgerelateerde budgetten
Stap 10: actualiseer	Een marketingplan leeft. Pas het dus geregeld aan de actualiteit aan.

4. Bibliografie

Bilsen R., Van Waterschoot W., Lagasse L. *Marketingbeleid, theorie en praktijk*. Standaard Uitgeverij SA, 2000.

Bosmans P., Damsin A., Mathis A., Nollet B., Pollenus J.P., Savaton A., *Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie*, Editions Labor, 2002.

De Smet S., Van laere K., Standaert M., Heene A., Deschoolmeester D. *Management Instrumenten voor de sociale economie*, Academia Press, 2004.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wrong V., *Principes van marketing*. Academic Service, 2000.